

سلسلة دليل
صنع القرار
(٢)



إدارة الأزمات
والكوارث
حلل عملية - أتاب وتانية



القاهرة ١٩٩٧

السيد عليوه

كتاب رقم (٢)
سلسلة دليل صنع القرار

إدارة الأزمات والكوارث

حلول عملية - أساليب وقائية

د. السيد عليوه

مركز القرار للاستشارات ١٩٩٧

مقدمة

فى بداية القرن الحادى والعشرين تجد نظم الإدارة نفسها ، سواء على مستوى منظمات الأعمال أو الأجهزة الحكومية ، مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها . وذلك لمواجهة المواقف المتجددة التى تحمل فى طياتها مخاطر لا حدود لها نتيجة الأزمات والطوارئ المتفجرة والكوارث الطبيعية والتغيرات التكنية والبيئية والتحولت الإجتماعية العارمة التى تشعل نار العنف والتطرف والإرهاب .

وكل ما يجرى فوق هذا الكوكب ، بل وفى الكون السخى من حولنا ، مثل العولمة والتحول نحو إقتصاد السوق وتحرير التجارة والتنافسية وتعهد الإختيارات السياسية وثورة المعلومات والتهميش الحضارى وضرورة تعايش الثقافات المتعددة وإتساع الفجوة بين الشمال والجنوب وإفتقاد شعوب الجنوب إلى أدوات الصراع والمنافسة المتكافئة . كل ذلك يستلزم آليات جديدة فى نظم التخطيط والتنبؤ وأشكال التنظيم وأساليب الإحصاء والتوجيه وأدوات الرقابة وصنع القرار تمكن الإنسان من العيش فى سلام مع نفسه ومع غيره ومع الكون المحيط ، وذلك من خلال الإقسام العادل للمياه والطعام ومصادر الطاقة وجودة الحياة .

وأحسب أن التنمية بمعنى زيادة القدرة الذاتية على حل مشاكل التغيير هى المدخل الصحيح لإدارة الأزمات والكوارث حيث أنها تعنى توسيع المشاركة الشعبية فى إطار عقريّة التصحيح الذاتى للديموقراطية .

وقد جاءت محتويات هذا المؤلف ثمرة مناقشات مستمرة وجهد جماعى وفردى لتحو عشر سنوات منذ صدور كتابى " صنع القرار السياسى فى منظمات الإدارة العامة " عام ١٩٨٧ وذلك بمنهج علمى صارم من خلال البحث والتدريس والعمل فى مجال التنمية البشرية . ولذا جاء هذا الكتاب فى سبعة فصول تشمل ، مفهوم إدارة الأزمة ، إدارة الأزمات الدوليه ، إدارة أزمات التغيير الإجتماعى ، إدارة الكوارث الطبيعه ، إدارة الأزمات الصناعيه ، إدارة أزمات حماية البيئة ، إدارة أزمة الإرهاب (العنف السياسى) الدولى ، بصورة منطقيه - أرجو أن تليد القارئ والمتخصص سواء بسواء .
والله من وراء القصد

مدينة نصر - القاهرة ١/١/١٩٩٧

د. السيد عليوه

الإشراف الفني والفلاف :

صحفي / ملكة عبد الفلاح

رقم الإيداع : ١٤٤٣٩ / ١٩٩٦

طبع : مطابع السجل العربي

٩ ش بستان الدكة عماد الدين - القاهرة

تليفون : ٥٩٣٢٧٠٦ / فاكس : ٣٤٧٣٦٩١

بسم الله الرحمن الرحيم

صفحة	المحتويات
	مقدمه
٣	الفصل الاول : مفهوم ادارة الأزمه .
٥	المبحث الاول : مفهوم الأزمه .
١١	المبحث الثاني : مفهوم الاداره .
١٦	المبحث الثالث : إدارة الأزمات
٣٧	الفصل الثاني : إدارة الأزمات الدولييه .
٤٠	المبحث الاول : دواعى إدارة الأزمات الدولييه .
٤٤	المبحث الثاني : استراتيجيه ادارة الأزمات الدولييه .
٤٩	المبحث الثالث : أساليب ادارة الأزمات الدولييه .
٦٠	المبحث الرابع : ادارة أزمة الخليج الثانيه (غزو العراق للكويت عام ١٩٩٠) .
٧٣	الفصل الثالث : إدارة أزمات التغيير الإجتماعى .
٧٥	المبحث الاول : أزمات التغيير الإجتماعى .
٨٩	المبحث الثاني : أسلوب إدارة أزمات التغيير الإجتماعى .
٩٧	المبحث الثالث : نماذج لادارة أزمات التغيير الإجتماعى .
١٠٥	الفصل الرابع : إدارة الكوارث الطبيعيه .
١٠٧	المبحث الاول : مفهوم إدارة الكوارث .
١١٧	المبحث الثاني : التسق المصرى فى مواجهة الكوارث الطبيعيه .
١٢٦	المبحث الثالث : حالات عمليه لادارة كوارث طبيعيه فى مصر .

صفحة	المحتويات
١٣٩	الفصل الخامس : إدارة الأزمات الصناعية .
١٤١	المبحث الاول : مفهوم الأزمات الصناعية .
١٤٦	المبحث الثاني : نظم إدارة الأزمات للصناعة .
١٥٦	المبحث الثالث : نماذج لإدارة أزمات صناعيه فى مصر .
١٦٩	الفصل السادس : إدارة أزمة حماية البيئة .
١٧٣	المبحث الاول : مفهوم إدارة أزمة حماية البيئة .
١٧٩	المبحث الثانى : دور التنظيم فى إدارة أزمة حماية البيئة .
١٨٧	المبحث الثالث : أهم قضايا أزمة حماية البيئة .
١٩٤	المبحث الرابع : حالات مصرية للتلوث البيئى المشاكل والحلول .
٢٠٠	الفصل السابع : إدارة أزمة الارهاب (العنف السياسى) الدولى .
٢٠٣	المبحث الاول : ظاهرة الارهاب (العنف) الدولى .
٢١٢	المبحث الثانى : المنهج المصرى فى مواجهة الارهاب .
٢١٩	المبحث الثالث : الارهاب (العنف) فى قارات العالم المختلفة .

الفصل الأول

مفهوم إدارة الأزمات

المبحث الأول : مفهوم الأزمة

أضحى مفهوم الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار فى مجتمعائنا المعاصرة، واصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة .. بدءا من الأزمات الفردية وإنتهاء بالازمات الدولية .

أولا: التعريف بمفهوم الأزمة :

يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة وإضطراب العادات والعرف مما يستلزم للتغيير السريع لاعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة .

أما الأزمة من الناحية السياسية فتعنى حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسى تستدعى إتخاذ قرار لمواجهة التحدى الذى تمثله (إدارى - سياسى - نظامى - إجتماعى - إقتصادى - ثقافى) لكن الاستجابة الروتينية المؤسسية لهذه التحديات تكون غير كافية فتتحول المشكلة الى أزمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسسية اذا كانت النخبة لاتريد التضحية بمركزها واذا كان المجتمع يريد البقاء .(١)

ويعانى مفهوم الأزمة مثل سائر مفاهيم العلوم الاجتماعية بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوى به ، وفى هذا الصدد يمكن القول بوجود تداخل قوى بين مفهوم الأزمة من ناحية والمفاهيم التالية من ناحية أخرى مثل ... (٢)

- ١ - **المشكلة :** حيث تعتبر باعث رئيسى يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، غير أنها تحتاج الى جهد كبير ومنظم بصدد التعامل معها .
- ٢ - **الصراع :** اذ يعبر عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما .. وغالبا ما يكون الصراع معروف بأبعاده وأطرافه واتجاهاته .
- ٣ - **الكارثة :** ويقصد بها التغيير المفاجئ ، ذات الأثر الحاد أو التدميرى ، مما ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن .. والكارثة فى مجملها تعد سببا للأزمة .. وتشكل فى مجملها عوامل باعثة أو مناهضة للشعور القومى خاصة للكوارث الطبيعية .

ثانيا: خصائص الأزمة :

- تتميز الأزمة بالخصائص التالية .. (٣):
- ١ - التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها ، وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة أو المعارضة لها .
 - ٢ - المفاجئة .. واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد .
 - ٣ - نقص للمعلومات وعدم دقتها .
 - ٤ - أن مصدر الخطر أو الأزمة أو الكارثة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتسارعة .
 - ٥ - أنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمجابهتها .
 - ٦ - أن تصاعدها المفاجئ يؤدي الى درجات عالية من التشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة نظرا لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسى عال وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها .
 - ٧ - بما أن الأزمة تمثل تهديدا لحياة الانسان وممتلكاته ومقومات بيئته فان مجابهتها تعد ولجبا مصيريا .
 - ٨ - أن مواجهتها تستوجب خروجا عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من إستيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية .
 - ٩ - أن مواجهة الأزمات تستوجب درجة عالية من التحكم فى الطاقات والامكانيات وحسن توظيفها فى إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الإتصالات .
- الفعالة التى تؤمن للتنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة .(٤)
- إن إستقراء هذه الخصائص المعبرة عن ماهية الأزمة تجسد أمانا التحديات الكبرى التى تواجهها إدارة الأزمات ، فهى من جانب مناصرة بالتخطيط والإعداد للتفاعل الإيجابى مع أحداث يصعب للتنبؤ بميقاتها وأبعادها على نحو دقيق - ومن جانب آخر مطلوبة بتحقيق نظام متناسق فعال لاستيعاب وتخفيف حدة النتائج للتنميرية المترتبة على الكارثة .

ثالثاً : العلاقة التبادلية بين الأزمة والمجتمع :

على الرغم من أن أى أزمة هي وليدة مجتمعها ، فانه أيضا لايمكن إغفال ما للأزمة من تأثير على المجتمع الذى حدثت فيه ، وتفاعلت مع معطياته وظروفه التى يمر بها ، وكذا ما للمجتمع من تأثير على الأزمة ذاتها ، سواء فى سماحه لها بالنمو ، أو فى تصديده لها بالرفض أو بالاستجابة ، أو بتغيير خصائصها واتجاهاتها .

إن التفاعل المتبادل بين الأزمة والمجتمع يحكمه فى الأساس قضية فكر الأزمة أو الفكر السائد فى المجتمع ، فالفكر ليس إلا قوى ذات قيمة قومية وعالمية ، وكلما كان الفكر متقدماً وله مكانته العليا فى المجتمع ، كلما كانت قدرة المجتمع فى تجاوز الأزمة مرتفعة .

فالفكر يبنى المجتمع من الداخل ، ويحول الذات المستكنة الساكنة الى قوة فاعلة فى المجتمع ، تعمق الشعور بالواجب والإحساس بالمسئولية وتملى المشاركة من أجل الصحوه والنهضة ، والبناء .

وبمعنى آخر أن استئصال الأزمة وشذبتها ليست سببا كافيا لتدمير للكيان الإدارى والعصف به ، بل لابد أن يكون هناك قابلية فى الطرف الآخر (الكيان الإدارى) لذلك للتدمير والعصف .

ومن هذا فإن إدارة الأزمات ، تصبح إدارة للقيم والمثل والأخلاق العليا للمجتمع، ولكونها تنظم مسيرة الحياة فيه ، وتعمل على تقوية وزيادة روابطه وتماسكه فى مواجهة أى أزمة ، بل ومشاركة أفراده الفعالة فى مقاومة أى تفكك أو تصدع يهدد قدراته أو إمكانياته أو موارده .

إن الاستقرار المتعمق لتاريخ الأزمات، والتأثير المتبادل بينها وبين المجتمع الذى حدثت فيه ، تظهر لنا بجلاء أبعاد لهذا التأثير منها :

- موقف المجتمع أمام أحداث الأزمة وأمام الإقرازات والنتائج التى نجمت عنها .
- مقدار ما تعلمه المجتمع من أسرار الأزمة ومقدار سيطرته على أحداثها ، أو سيطرة الأحداث عليه .
- حجم ومقدار توجيه الأحداث الأزموية للمجتمع ، أو توجيه المجتمع لإحداث الأزمة .

- أنواع السلوك ، واللباوعث ، والمحفزات التى أستخدمت أو سادت فى المجتمع أثناء الأزمة .
 - جوهر الأحداث الأزمويه ومحورها الذى تدور حوله .
 - موقف أفراد المجتمع إزاء الأزمة ، سواء كصانعين لها ، أو محركين لأحداثها ، أو متصددين ومعارضين لأفrazاتها ونتائجها .
- وإذا علمنا هذا كله ، فأتنا نصل الى معلومات أولية حول الظروف التى تجعل المجتمع يخلق مجموعة القيم والمثل التى تبعث فى أفرادها الفاعلية ، فالفرد تتغير موقفه أمام الحوادث والأشياء ، ومن تغير المواقف لدى الأفراد يتغير تاريخ الأمم والشعوب.
- ومن هنا فإن معرفة العوامل والمسببات التى تؤثر على الأفراد تستطيع أن تتعامل مع أحداث الأزمة ، بحيث تلغى تأثيرها على المجتمع أو تقلل الى حد كبير من هذا التأثير ولعل أهم العوامل المؤثرة على أفراد المجتمع ذات الطبيعة المتصلة بالأزمات مايلي : (٥)
- الشعور بالخطر غير المحدد والمبهم وغير المعلومة نتاجه والذى تجسده الأزمة وتداعيات أحداثها
 - الشعور بالقلق والتوتر وعدم الاستقرار الناجم عن إحساس متعاطف بضرورة المشاركة مع الآخرين فى رفع خطر الأزمة ، ودرء نتائجها .
 - الاقتناع بضرورة لقاذ المجتمع من برائن الأزمة التى تكاد تعصف به .
 - الحركة العشوائية والمنظمة المضادة لعوامل القلق والتوتر التى تبحث عن إعادة التوازن الى الكيان الإدارى الذى أصابه الاختلال نتيجة الأزمة .
- من هذا كله يتضح لنا أن للتأثير المتبادل بين الأزمة وبين المجتمع يحدث من خلال علاقات التناقض بين المصالح المتعارضة بين قوى صنع الأزمة وبين القوى المعارضة والمضادة لها ، وبين النتائج والأفrazات التى أفرزتها الأزمة فى مراحل نموها وتصاعدها وإحتدامها وأيا ما كان فإن حدوث (الأزمة) ليس فى حد ذاته سوى مؤشر أولى أن المجتمع أصابه إختلال ما يتعين إعادته الى التوازن .
- ومن ثم إذا تم الوصول الى إحدائيات التفاعل بين قوى المجتمع وبين قوى الأزمة وتشخيصها تشخيصا علميا دقيقا ، أمكن رصد قوى المجتمع الفاعلة فى معالجة الأزمة .

وفيما يتعلق بأنواع الأزمات فهي فوق الحصر ويخضع تصنيفها لمعايير مختلفة ...
ما يهمنا في هذا المقام تلك الأزمات الدلخلية المرتبطة بحركة النظام السياسي وتأثيرها
الفعال على الإدارة العامة في المجتمع أو ما يمكن أن نطلق عليه الأزمات من منظور
الإدارة العامة.. وفي هذا الصدد نشير إلى أهم الأزمات :

- أزمة الاختراق الإداري .
- أزمة المشاركة السياسية .
- أزمة الشرعية
- أزمة التكامل القومي .
- أزمة التوزيع .
- أزمة الهوية .
- أزمة إدارة البيئة .

رابعاً : الأزمة وأدوات التأثير الفعالة :

تحتاج الأزمة إلى العديد من الوسائل والادوات لوقف تصاعدها أو التعامل معها
والقضاء عليها وفي هذا الصدد يبرز نوعان من الأدوات .

١ - أدوات تمس المصالح القائمة :

وهي تلك التي يملكها صانع القرار ، وعن طريقها يستطيع التأثير بشدة على
القوى الصانعة للأزمة أو المؤيدة لها ، وأهم الأدوات في هذا الخصوص
المساعدات المادية والمعنوية التي يقدمها صانع القرار .

٢ - أدوات تمس المصالح المستقبلية :

وتتصرف هذه الأدوات أساساً إلى ما يمكن لمتخذ القرار الإداري الوعد به
مستقبلاً من مزايا مادية ومعنوية وبمعنى آخر المصالح التي يمكن إثارة
إهتمام قوى الأزمة بها.

وقد تكون هذه المصالح الموعود بها مبالغاً فيها إلا أنه لنجاحها يتعين على مدير
الأزمة القيام بالآتي :

- أ - تأكيد أن الأزمة الحالية القائمة قد نجمت من أن قوى الأزمة الصناعيين لها والمؤيدين لهم لم يتبينوا أنهم هم حقيقة السبب فيما هو فيه وأن خروجهم من الأزمة الحالية يتوقف على إستعدادهم للتغيير .
- ب - أن التغيير المطلوب يحتاج الى شجاعة والى استقرار والى تحمل وصبر ، لأنه فى النهاية سوف يأتى الرخاء وأن للكيان الإدارى الذى يديره مدير الأزمة سوف يقدم الدعم والمساعدة .
- ج - أن حل الأزمة والقضاء على آثارها ومعالجة نتائجها لايمكن أن يتم فى ظل ظروف الضغط الأزموى أو تصعيده ، ولكنه يحتاج الى إعادة الأمور الى وضعها الطبيعى NORMAL حتى يمكن البدء فوراً فى تقديم المعون والمساعدات .
- د - أن إعادة الأمور الى وضعها الطبيعى يستلزم القضاء على قوى الأزمة الصناعية لها أو على الأقل تجميدها وعزلها وإبعادها عن السيطرة على مجريات الأحداث ، لأنها تمثل قيوداً وحواجز تحول دون إستمرار الخير والبذل والعطاء وديناميات التنمية .
- ومن هنا فإن أدوات التأثير تختلف من أزمة الى أخرى ، إلا أنها تتفق فى النتائج التى يتعين الوصول إليها .

المبحث الثاني : مفهوم الإدارة

أولاً : التعريف بمفهوم الإدارة :

هناك تعريفان للفظ إدارة - الأول مشتق من فعل " إدار : وبالتالى يأخذ معنى الإدارة القيام بالأعمال والنشاطات المختلفة عامة كانت أم خاصة وكذلك تنظيم وإدارة الأموال ، كذلك يحمل لفظ إدار معنى تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم لتحقيق هدف محدد والثانى ذو معنى عضوى إذ تعنى الإدارة تبعاً لهذا التعريف مجموعة الأشخاص المكونين لمرفق عام ، مثل إدارة الجوازات وإدارة البريد ويهتم التعريف العضوى بالمنظمة أو الهيئة ذاتها وتكويناتها الداخلية (٦).

ونخلص من هذا الى أن الإدارة هى ذلك النشاط الذى يهدف الى الوصول الى الهدف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف فى حدود الموارد والتسهيلات المتاحة وتخصيص استخدام وتنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات لشخاص آخرين ويمكن تلخيص وظائف الإدارة فى التخطيط والتنظيم والتوجيه (٧) ويرتبط مفهوم الإدارة خاصة فى الشق الخاص بالإدارة العامة ارتباطاً وثيقاً بالسياسة العامة للنظام السياسى أو فيما نطلق عليه الطبيعة السياسية للإدارة .. تتبدى هذه العلاقة فى الجوانب التالية :

- أ - تستمد الإدارة العامة قوتها وشرعيتها من القوانين والنسائير .
- ب - شرعية السلطة السياسية هى التى تعطى الصفة الانزامية للقوانين الإدارية.
- ج - طبقاً لتصنيف عالم السياسة " الموند" لوظائف النظام السياسى تلعب الإدارة دوراً بارزاً فى الوظائف المتعلقة بالمرجرات مثل صنع القانون، تطبيق القانون ، القضاء .. وفى كل هذه الوظائف نستطيع أن نلمح المهام التنظيمية التى تقوم بها الإدارة العامة .
- د - عند تحليل أدوار القوى السياسية فى المجتمع لايمكن بطبيعة الحال أن نفصل النخبة الادارية خاصة أنها المنوطة بمهام السلطة التنفيذية .
- هـ - اعتماد العلاقة أو الطبيعة السياسية لمفهوم الإدارة يساعدنا فى فهم النقاط والقضايا الغامضة المتعلقة بعملية صنع القرار السياسى فى المجتمع .

و - يرتبط مفهوم الإدارة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم السياسة العامة ، حيث يعتبر العنصر الإداري بمثابة ميكانيزم النظام السياسي لتنفيذ سياسته العامة المتعلقة بقضايا النظم والتوزيع وتظهر السياسة العامة للدولة في عدة أشكال : قرارات منفردة ، قواعد قانونية ، لوائح تنظيمية .

ثانياً : الإدارة الموقفية المؤقتة :

يفهم من لفظ الإدارة الموقفية أنها مرتبطة بموقف معين أو حادث معين وبالتالي فهي مؤقتة بطبيعتها حيث أنها تنشأ كرد فعل للمشكلات :

١ - مميزات الإدارة الموقفية .

- أ - سرعة التكيف والاستجابة للمواقف الطارئة .
- ب - يتميز الأعضاء في تلك الإدارة بحسب مهارتهم وخبراتهم وليس على أساس للمراقب .
- ج - تزيد القدرة على إنشاء علاقات سريعة أثناء العمل والقدرة على نسيانها بمجرد إنتهائه ويضمحل الولاء للوظيفة ويحل محله الولاء المهني داخل هذه الإدارة .

٢ - دور المنظمة الموقفية:

الدور الرئيسي للمنظمة الموقفية هو تحقيق المرونة الفائقة في التعامل مع التغيير الديناميكي الذي طرأ على البيئة التي أصبحت مشحونة بعوامل الغموض وعدم التأكيد والأخطار والمواقف الطارئة وغير المتكررة ، مما يحتم أن تتحلى بسرعة الاستجابة وسرعة التلبية والتصرف .

وقد أثبت هذا النمط من الإدارة فاعليته ومن أمثلتها غرفة العمليات في شرطة النجدة وحالات الحرب وظروف الطوارئ العامة والكوارث الطبيعية ومقاومة الأوبئة والأفات .

٣ - مهام المنظمة الموقفية :

تقوم المنظمة الموقفية بالاضطلاع بمهام مواجهة الأزمة وإحتوائها تبعاً لظروف كل حالة ، ولكن هناك مهام عامة تتمثل في الآتي :

- أ - تحديد مسئولية كل جهة فى مواجهة الأزمة وتنظيم عملية مواجهة الأزمة وعناصرها المختلفة من إنذار وتخطيط وتنفيذ .
- ب - تحقيق التكامل بين عمليات مواجهة الأزمة وضرورات الحياة اليومية.
- ج - تحفيز كافة الجهات على المشاركة فى مواجهة الأزمة .
- د - الإستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة .
- هـ - تحقيق شبكة إتصالات فعالة على كافة المستويات لتوفير المعلومات .
- و - القيام بالوظيفة الإعلامية لتوحيد مصدر للمعلومات والتصريحات عن التطورات فى مواجهة الأزمة .
- ز - تأكيد أن إدارة الأزمة مسئولية جماعية وتعاون فعال يبين كافة القطاعات على المستوى القومى .

ثالثًا: الإدارة والتنمية :

احتل مفهوم إدارة التنمية أهمية بالغة فى الأونة الأخيرة باعتبار أن قضية التنمية صارت محور حركة التنظيم السياسية الحديثة ، ويشير مفهوم إدارة التنمية (DEVELOPEMENT ADMINISTRATION) الى الأساليب الإدارية الملائمة لتشغيل الجهاز الإدارى فى الدول النامية لمواجهة مشكلاته بما يحقق الانماء الاقتصادى الفعال .. معنى هذا أن مفهوم إدارة التنمية يشمل الجوانب التالية : (أ)

- ١ - إقتراح الحلول للمشكلات الاجتماعية والسياسية .. الخ التى تواجه إدارة التنمية .
- ٢ - أهمية دور الجهاز الإدارى فى عملية التنمية، والتى ترتبط فى أحد جوانبها بدراسته وتنظيمه وبحث مشكلاته وتزويد إدارة التنمية الى ظهور العديد من المنظمات العامة اللازمة لإدارة التنمية .

- أ - منظمات مصلحية : الوزارت والمصالح الحكومية .
- ب - منظمات محلية : وهى تنشأ لتنفيذ سياسات المنظمة المصلحية .
- ج - المؤسسات العامة : وهى المنظمات الاقتصادية أو منظمات الأعمال التى أنشئتها الدولة وتديرها الحكومة وحدها أو يديرها الأفراد لحساب النظام السياسى .

- وواقع الحال أن النجاح فى إدارة التنمية لا يرتبط إرتباطاً محدداً بأساليب تنظيم وإدارة الجهاز الإدارى وإنما يقاس ذلك النجاح بالإرتباط الاجتماعى لإدارة التنمية ، فعملية إدارة التنمية، هى عملية تنظيم إجتماعى أكثر من كونها عملية تصميم إدارى .
- حاصل القول أن عملية إدارة التنمية تتطلب توفر المفاهيم التالية :
- ١ - أن للتنمية لا يمكن تحقيقها دون توسع كمى وكفى فى دور البيروقراطية العامة .
 - ٢ - هذا التوسع السابق لا يكون هدفاً لذاته ، بل بفرض أحداث التنمية .
 - ٣ - أهمية تحقيق التوازن بين حجم وأساليب التنمية من ناحية وبين متطلبات السياسة العامة من ناحية أخرى .
 - ٤ - لابد من تحديد دقيق لمفهوم التنمية يتحدد على أساسه دورها داخل المؤسسات العامة والمنظمات الأهلية .

رابعاً : التنمية الإدارية :

فى مواجهة الأزمات المتلاحقة والفساد الإدارى والسياسى والاقتصادى الذى ساد معظم دول العالم الثالث لجأت تلك الدول الى سياسة التنمية الإدارية لتغطية تخلف الإدارة الناتج عن تعدد الأزمات التى تواجه النظام السياسى بصفة عامة والهيكل الإدارى بصفة خاصة .

وكانت التنمية الإدارية فى البداية عبارة عن برنامج تدريبية للإدارة العليا والقادة الإداريين .

تعريف التنمية الإدارية :

- هناك عدة تعريفات للتنمية الإدارية منها :
- ١ - النشاط الذى يستهدف التغلب على قصور النظام الإدارى فى تحقيق وظائفه بالكفاءة المطلوبة تلبية لارغبات السكان وإشباعاً لحاجات المواطنين .
 - ٢ - التنمية الإدارية هى درجة تناسب التغيرات النوعية والكمية للاماط والضوابط السلوكية يسطلح بها للجهاز الإدارى من جهة مع التغيرات النوعية والكمية فى السلع والخدمات العامة المطلوبة من الجهاز الإدارى للدولة وتحتاجها وتوزيعها من جهة أخرى .

- ٣ - التنمية الإدارية ذات بعدين أفقى ورأسى ، الأفقى يعنى تحسين المؤسسات والبرامج الإدارية والحكومية ، والرأسى يعنى النمو العمودى وتحسين أداء المؤسسات والسياسات الناشئة للنظام الإدارى لأى مجتمع سياسى ، أى أن التنمية الإدارية هى تحسين المؤسسات الإدارية .
- ٤ - التنمية الإدارية هى زيادة القدرة الذاتية للجهاز الإدارى للدولة بمؤسساته ومنظماته وفرادة على حل مشاكل التغيير وتقوية فاعليته وقدرته على التكيف مع المتغيرات الجارية .
- التعريف الأخير يركز على قدرة النظام الإدارى للدولة على مواجهة الأزمات المختلفة التى يمكن أن تواجه عملية التغيير المستمر فى المجتمع مثل أزمات الشرعية والتكامل القومى ... الخ .

المبحث الثالث : إدارة الأزمات

أولاً: التعريف بالمفهوم والنشأة التاريخية :

نشأ بإسـطـلاح إدارة الأزمات (CRISIS MANAGEMENT) فى الأصل فى أحشاء الإدارة العامة بشكل جنينى وذلك للإشارة الى دور الدولة فى مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق والغارات الجوية والحروب الشاملة .

ولكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح فى مجال العلاقات الدولية للإشارة الى أسلوب إدارة السياسة للخارجية فى مواجهة المواقف الدولية الماخنة والحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦١ فى عهد الرئيس الأمريكى كيندى ، وأزمة الشرق الأوسط عام ١٩٦٧ وأزمة البترول العالمية عام ١٩٧٣.

ثم سرعان ما عاد إسطـلاح " إدارة الأزمات " مرة أخرى ليزدهر فى أحضان علم الإدارة وكان ذلك حين إستـخدم للتـلويح بأسلوب جديد نبهته الأجهزة الحكومية ، والمنظمات العامة لاتخاذ مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئة ، وفى سبيل ذلك ظهرت " قوة المهام الخاصة (TASK FORCE) أو الإدارة بالاستثناء أو إدارة المشروعات (لإنشاء مطار أو بناء خزان مياه) أو فكرة " غرفة العمليات (OPERATIONS CENTER) ، لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة ، وهو بذلك بمثابة " إدارة أزمة أى أحد فروع أو أدوت الإدارة مثله مثل " الإدارة بالأهداف " أو " الإدارة العمالية " أو " الإدارة الديمقراطية " .

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب " الإدارة الأزمومية " ثار التساؤل حول إمكانية تحويله الى نمط (PATTERN) متكامل ، يسمى " إدارة الأزمات " ، يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هى الأزمات والمشاكل الصعبة ، وذلك بتفويض أو وضع القواعد والأسس النظامية ، (INSTITUTIONALIZATION) له ليصبح نمطاً إدارياً محدد للخصائص له ألياقه (ميكانيزماته) المميزة فى مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة .

وقد لقي هذا الاتجاه إهتماماً ملحوظاً من جانب علماء الإدارة العامة ذوى الخلفية فى العلوم السياسية ، فتحدث البعض عن صعوبة إيجاد إدارة أزمات " للوقوف فى وجه الفوضى المتصاعدة ، والمشاكل المتريدة الناجمة عن المتغيرات المتلاحقة التى كشفت

عجز النظام السياسى بما فى ذلك الجهاز الادارى ذاته فى الاطار النامية عن مواجهتها من خلال الأطر والمؤسسات والبنى للتطبيق القائمة

فى ضوء التقدم السابق يمكن القول أن إدارة الأزمات تعنى بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالادوات العلمية والادارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها .. فعلم إدارة الأزمات هو علم لادارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة ، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها فى كافة المجالات .

وفى هذا الصدد ينبغي التمييز بين مفهومين ، لادارة الأزمات والادارة بالازمات .

فادارة الأزمات تعنى كيفية التغلب على الأزمة بالادوات العلمية والادارية المختلفة ، وتجنب سلبياتها ، والاستفادة من إيجابياتها .. على حين تقوم الادارة بالازمات على تفعيل الأزمة وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة بالفعل (٩) .

وتقوم عملية الادارة بالازمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل الملوكى والاقتصادى الى تكريس الأزمة لى سلوك معين بشأنها والمتأمل للعلاقات الدولية منذ الحرب العالمية الثانية يجد هذا النوع من الادارة سائداً فى كثير من التفاعلات الدولية خاصة من قبل القوى الكبرى بصدد تنفيذ سياساتها إزاء دول العالم الثالث.. الا أن هذا الأسلوب لم يعد يتناسب مع روح العصر ومع ازدياد الوعى وارتفاع مستويات المعيشة وثورة الاتصال الحديثة فى مجال تكنولوجيا المعلومات .

ثانياً : الادارة العامة ... وإدارة الأزمات :

السمة العامة للعصر الحالى أننا نشهد ظاهرة عصر المؤسسات ، حيث تقوم للسياسات العامة للنظم السياسية المعاصرة على الحفاظ على استمرارية سيادة الدولة وضمان هويتها وأمنها القومى .. من ناحية أخرى تلعب السياسات التنموية دوراً فى التخطيط والتطوير الادارى لتأسيس سبل النمو والرفاهية .

ويكمل ذلك السياسات العامة المتصلة بالتوجهات المستقبلية واستقرار أزمات المستقبل ، علاوة على أن التحديات التى تفرضها ، الأزمة تمثل تحديات سياسية وأخرى ادارية (١٠) .

إنطلاقاً من هذه التحديات تعد دراسة إدارة الأزمات من منظور الإدارة العامة من الأهمية بمكان .. والأزمة فى هذا الصدد تعد بمثابة أزمة إدارية بالأساس فهى تمس

الكيان الإدارى أو التنفيذى للنظام السياسى وفى هذا الجزء من الدراسة سنحاول أن
نقترب أكثر من مفهوم إدارة الأزمات فى جانبه الإدارى ، حيث نوضح :

- تعريف الأزمة الإدارية - مراحل الأزمة الإدارية .

يقصد بالأزمة الإدارية ، حالة أو ظاهرة إدارية غير مستقرة تتميز بدرجة معينة من
المخاطرة أو عدم للتأكد ، وتتخذ بحدوث تغيير حاد يوشك أن يحدث ، معنى ذلك أن
الأزمة الإدارية هى نقطة تحول فى أوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة ..
وتتسم الأزمة الإدارية بما يلى :

- ١ - أنها تمثل نقطة تحول أساسية فى ظواهر إدارية أو متغيرات بيئية .
- ٢ - غالبا ما تفرز سلوكا مريضا فى صورة عدم كفاءة وفاعلية متخذى القرار إزاء
الأزمة .
- ٣ - تسبب درجات متفاوتة من التوتر والقلق للقيادات الإدارية .

وتتم الأزمة الإدارية بأربعة مراحل هامة :

١ - المرحلة التحضيرية:

وهى تسمى فى دراسات أخرى بمرحلة ما قبل الأزمة .. وتكمن أهمية هذه
المرحلة فى قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات ، التى
قد ينجم عن وقوعها أزمة ما.. ومن ثم بحث السبل والاليات المناسبة لمواجهة تلك
الأزمات المحتملة .

٢ - مرحلة نشوء الأزمة :

فى المرحلة السابقة ، اذا ما فشل صانع القرار فى توقع حدوث أزمة فإن متغيرات
هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاطم خطرهما .. ان كفاءة صانع القرار فى هذه
المرحلة تتجلى فى القدرة على مواجهة الأزمة فى هذه المرحلة والفاعلية فى إتخاذ التدابير
للأزمة إزاءها .. وهذا بدوره يتوقف على عدة عوامل رئيسية .

أ - حجم المعلومات المتوافرة .

ب - القدرة على تحديد الأولويات ، ومن ثم الكفاءة فى مجابهة الآثار المختلفة

الناشئة عن الأزمة وخلق جدول أولويات يتسم بالدقة والفاعلية .

ج - القدرة على الاختيار الدقيق بين البدائل المتاحة .

٣ - مرحلة انفجار الأزمة :

تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار أو القيادة الادارية فى التعامل مع العوامل التى حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتمسرة ، بحيث تصل الى هذه الدرجة من الاستقراء ، ولذلك من الأهمية بمكان أن يؤخذ فى الحسبان أهمية عنصر إدراك المعلومات المتاحة عن الأزمة وطبيعتها من ناحية ، والتحكم فى عوامل تكريس الأزمة من ناحية أخرى ، ترى بعض الدراسات أهمية توافر العناصر الآتية بالمؤسسات والمنظمات بصدد التعامل مع الأزمات .

- أ - القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التى تستوجبها طبيعة الأزمة .
 - ب - القدرة على خلق مناخ ادارى يقوم على التفاهم والمشاركة بين كافة مستويات النظم .
 - ج - القدرة على بناء وتنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر كل البيانات
 - د - القدرة على للتنبؤ بالمستقبل وتحقيق الادراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها .
 - هـ - القدرة على تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية .
- ٤ - مرحلة انحسار الأزمة :

تبدأ فى هذه المرحلة تلاشى العوامل المسببة للأزمة ، بحيث تعود المنظمات أو المؤسسات الى مرحلة التوازن الطبيعى قبل حدوث الأزمة ، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والرشاد والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن .. علاوة على ذلك فهى بمثابة مرحلة تكوينية للتعامل مع العوامل المستحدثة التى قد تفجر حدوث أزمات مستقبلاً . (١١)

ثالثاً : الأزمة بين التحدى السياسى والتحدى الادارى :

إن التحديات الأساسية التى تفرضها الأزمة على التكوين المؤسسى المعاصر تنصل بجانبين أولهما سياسى ينبع من طبيعة ظاهرة الأزمة وتساعد على الفجائى وما ينصل بذلك من صعوبة فى التنبؤ بميقاتها وحجمها وأبعادها التدميرية ، أما التحدى الثانى فهو ادارى

اذ يصعب نهوض مؤسسة واحدة بكل النشاطات المتصلة بدرء أو تخفيف حدة الأخطار
الديمقراطية المتصلة بأى أزمة. (١٢)

١ - التحدى السياسى:

هناك العديد من الأسئلة المتعلقة بالقضايا المجتمعية المتصلة بالأزمة التى تمثل تحديا
لعلم السياسات العامة وتستوجب دراسات جادة ومكاملة تعين الأجهزة التشريعية
والتنفيذية فى تشكيل سياسات محددة بشأنها ومن بين هذه الأسئلة :

أ - ما الدور الواجب على الحكومة المركزية أدائه فى إدارة الأزمات
مقارنا بالأدوار التى ينبغى أن تنهض بها الادارات الإقليمية
والمحلية؟

ب - ما القدر من الاهتمام والإمكانيات الذى ينبغى أن توظف للاعداد
والتحضير لمجابهة الأزمات ؟

ج - ما طبيعة التشريعات القومية الواجبة لدرء أو تخفيف حدة الأزمة وكيف
يمكن للحكومة المركزية التحقق من تنفيذها ؟ وما هى الاجراءات أو
العقوبات المترتبة على عدم التقيد بها من قبل الادارات المحلية أو
المؤسسات الخاصة أو الأفراد ؟

د - ما أفضل الطرق التى يمكن أن تنتهجها الحكومه المركزية فى تقديم
العون أو المساعدة للمتضررين من الأزمات ؟

هـ - ما هى مجالات الدراسات والأبحاث العلمية التى ينبغى أن تجد تشجيعاً
ودعماً من الحكومة المركزية بهدف التوصل الى خيارات أفضل فى
إدارة الأزمات؟

و - ما أنسب الطرق لتنمية معرفة الرأى العام بمخاطر الأزمات وكيفية
الحد من هذه المخاطر ؟

إن هذه الأسئلة لاتعدو أن تكون نماذج للعديد من القضايا المجتمعية المتصلة بادارة
الأزمة وهى فى مجملها تمثل تحديات جديرة بالدراسة وتحديد البدائل العلمية الممكنة وفقا
لمطبيعة النظام السياسى والاجتماعى لكل دولة .

٢ - التحدى الإدارى :

أما إذا تأملنا فى التحدى الثانى الذى تفرضه الأزمة على التكوين المؤسسى المعاصر فإتينا نجدة تحديا إداريا يعود فى جوهره الى الطبيعة المركبة لمظاهره الأزمة ويمثل هذا التحدى الإدارى فى تناقض طبيعة التكوين المؤسسى مع التعدد والتداخل فى النشاطات والاختصاصات والمسئوليات التى تفرضها خاصية إدارة الأزمات .

إن السمة اللازمة للتكوين المؤسسى بصفه عامه هى إعتماده على البنية الوظيفية، الأمر الذى نتج عنه قيام وزارات أو مصالح أو إدارات بوظائف محددة ، وكل من هذه المؤسسات تحرص على إستقلاليتها وحدود إختصاصاتها ، لهذا فإننا نجد أن التكوين المؤسسى للدولة على المستوى المركزى يقوم على التجزئة الأفقية للمسلطات (الوزارات والمصالح) بينما هو فى ذات الوقت يحدد درجات معينة من الاختصاصات وفق علاقات رأسية بين الوزارات والمصالح من جانب والمحافظات أو الإدارات المحلية من جانب آخر ويظل التكوين المؤسسى فى كل هذه الحالات متمسكا بدرجة عالية من الاستمرارية والتنمية القائمة على نظم معلومة وتوقعات محددة فى الأداء ، فى الوجة المقابل نجد أن هذه الدرجة العالية من التجزئة والاستقلالية فى التكوين المؤسسى وما يترتب عليها من إستمرارية ونمطية غير ملائمة مطلقا لإدارة الأزمات ، إذ أن طبيعة الأزمات تبرز تنفقا وتداخلا بين النشاطات والاختصاصات والمسئوليات .. أن خاصية إدارة الأزمة تقوم على أنها متخللة وحادثه بين إدارات حكومية متعددة وقطاعات مختلفة ومجموعة من التنظيمات ، ومن الطبيعى أن ينتج من كل هذا التداخل والنماذج تشابك وتكوين مركب فى العلاقات التنظيمية على المستوى الأقى والمستوى الرأسى ، ومن هنا تبرز الإشكالية أو التحدى الإدارى الذى تستوجه طبيعة إدارة الأزمة وهو أمر يقضى بالضرورة نسقا تنظيميا لإدارة الأزمة يختلف اختلافا بينا عن سمات الادارة المؤسسية فى الظروف العادية المستقرة .

رابعا: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموى وإدارة الأزمة إستخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ، وفى الوقت ذاته يتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل .

١ - تبسيط الإجراءات

من المفترض أن لاتخضع المعالجة أو التعامل مع الأزمات لنفس الاجراءات المنصوص عليها فى معالجة المشاكل المختلفة ، فالأزمة لانتظر ، بل أن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدى الى دمار كامل للكيان الادارى الذى حدثت فيه الأزمة ، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة ، وتهدد حياة الكيان الادارى ، وتحثنا الى للتدخل السريع والحاسم والسليم والصحيح أيضا ، ومن هنا فان تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية فى التعامل مع الحدث الأزموى ومعالجتها بسرعة وبشكل سليم .

٢ - اخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية

لايمكن التعامل مع الأزمة فى إطار من العشوائية والارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل ، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الادارى السليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الادارى من أى تطورات غير محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها . ويقوم المنهج الادارى العلمى على أربع وظائف أساسية هي :

أ - التخطيط

يعد التخطيط بمثابة الاطار العام الذى يتم فى نطاقه التعامل مع الأزمات ، وهو ما يعنى التحديد المسبق لما يجب عمله ، وكيفية القيام به ، ومتى ، ومن الذى سيقوم به ، ومن هذا فان التخطيط يكون عادة مرتبط بحقائق الأزمة ، ويتصورات الأوضاع المستقبلية لها ، وتوقع الأحداث ، والاعداد للطوارئ ورسم سيناريو بتتابعات الأنشطة والأعمال للكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة .

ب - التنظيم

لضمان التدخل الكفء فى الأزمات ، لابد من توافر نوع من التماسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التى تبذل لادارة الأزمة ، خاصة عندما تحتاج الأزمة الى جهد جماعى ، خاصة وأن كثيرا ما يؤدى التعارض والتناقض والازدواجية الى أزمات من نوع جديد ، ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكولة اليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بكل منهم ، وما هى الأنشطة التى سيقومون بها لادارة الأزمة ، ومن الذى

ميساعدهم ، وأمام من سيكونوا مسئولين ، والسبل المحددة للاتصال ، وبالشكل الذى يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل، والأشخاص وأماكن المواجهة والتعرض والتفويض وبالشكل الذى يكفل للسلطة الادارية السيطرة على الأحداث .

ج - التوجيه

حيث تعتمد إدارة الأزمات على فن المواجهة الجريئة والسريعة والصحيحة لاحداث الأزمة وهى عملية تحتاج الى معرفة إمكانيات الأفراد والظروف البيئية المحيطة بالمواجهة الأزموية ، وأن يتم لحاطة الأفراد بالمعلومات والتوجيهات التى تضمن لهم فاعليتهم ، ومن هنا فان عملية التوجيه تقوم على تحديد متخذ القرار للمعلومات الضرورية التى يتم تزويد فريق مواجهة الأزمة بها ، ومن الذى يقوم بنقلها ، وكيف .

ويتضمن التوجيه السليم فى إدارة الأزمات ، شرح طبيعة المهمة ، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف والغرض من التدخل والسلطة المفوضة، والأساليب المتاحة أمامهم، ويتم ذلك عادة من خلال إجتماع مسبق بأفراد الفرق مع متخذ القرار الادارى، ومن خلال الخرائط والصور ، والمخطوطات والاشتملة ومدى ارتباطها بعضها بالآخر .

وتتضمن علمية التوجيه أيضا استخدام الأوامر الادارية للقيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين، أو تعديله، ويجب أن يتصف الأمر بعدة خصائص هى :

- ١ - أن يكون الأمر معقولا وقابلا للتنفيذ .
- ٢ - يجب أن يكون الأمر واضحا لاغموض فيه .
- ٣ - يجب أن يكون الأمر كاملا مبينا العمل المطلوب تأديته سواء من الناحية الكمية ، أو من الناحية النوعية الكيفية ، ومكان القيام به ، والوقت الذى يجب أن يتم فيه .
- ٤ - يجب أن يكون الأمر بالمهمة مكتوبا ومعتمدا من السلطة المختصة ، ومحددا به كافة الصلاحيات وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات ، أو حتى لايساء فهمها أو تتعرض للنسيان ، وحتى يسهل الرجوع اليها اذا ما اقتضت الضرورة ذلك .

د - المتابعة

تعد نتائج التدخل فى الأزمة وادارتها نتائج ليست نهائية ، وانما هى مرحلية ، ومن ثم فان معالجة الأزمة ووقف تدهور الأمور ، تصبح مرحلية ونتائجها مرحلية وتظل هناك الأسباب كامنة ، مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى ، فعلى سبيل المثال فان حدوث أزمة صحية لامسان ما تجعل من مهمة الطبيب المعالج أن يعالج أولا حالة الأزمة ويمنل كل جهده للمحافظة على حياة المريض ، ثم بعد مرور حالة الأزمة يتولى مهمة معالجة أسبابها للحلوية دون وقوعها مرة أخرى ولايتم ذلك بدون أن يكون هناك متابعة حقيقية .

٣ - الوفرة والحضور الدائم

لايمكن معالجة أى أزمة أو التعامل معها من خلال عجز أو قصور سواء عن الحركة أو عن مقاومتها ، أو عن التعامل معها والتصدى لها ، فالأزمة تحتاج الى الاستعداد والى الوفرة الاحتياطية الكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة أى قصور أو عجز ، كما انها تحتاج الى الفهم الكامل ، والفهم الكامل لاينشأ عن الغياب بعيداً عن الأزمة أى عن موقع أحداثها ، أو عن معرفة من القائمين بها ، ويتطلب الأمر الحضور الدائم الذى يمثل الفهم العميق والأوسع لاسباب عناصر أبعاد الموقف الأزموى الذى يواجهه الكيان الإدارى ، وبالتالي فان الحضور الدائم والتواجد فى موقع أو مواقع الأحداث أمر كفيلا بإيقاف تصاعد الأزمة ، ومنع تدهور مقاومة الدفاعات الأولى للكيان الإدارى ، أو انهيارها تحت عبء الضغط الأزموى فضلا عن أن الحضور فى مواقع الأحداث يتيح معرفة ما يحدث أولا بأول ، ومن ثم التدخل الفورى بالشكل الكفى الذى يتطلبه ويحتاجه الموقف ، كما أن التواجد فى مواقع الأحداث وحساس الطرف الآخر الصانع بالأزمة ، وكذا القوى المؤيدة له بهذا التواجد أمر له نتائجه النفسية الملموسة ، المؤثرة فى حركة وردود فعل ليس فقط صانع الأزمة ، ولكن أيضا على حلفائه ومناصريه ومؤيديه وعلى القوى المحايدة التى يحاول جذبها الى تون الأزمة لتأييده ودعمه .

٤ - تفويض السلطة

تعد عملية تفويض السلطة " قلب " العملية النابض فى الدورة الدموية فى إدارة الأزمات ومن ثم فان تفويض السلطة ينظر اليه باعتباره محور العملية الإدارية سواء فى

ادارة الأزمات ، أو لفريق المهام الأزموية وما يتطلبه التعامل مع قوى الأزمة مع الأحداث الأزموية ، خاصة إذا ما كانت أحداث الأزمة مندلعة من مكان ، وفى عدة مواقع منفصلة ومستقلة عن بعضها البعض ، هذا ويحتاج ادارة الأزمات الى السرعة العاجلة فى اتخاذ القرارات ، وفى الحقيقة فإن هذه السرعة أيضا لاتنفصل عن الدقة التى يتعين أن يتخذ فى ضونها للقرار ، وأيا كان فإن القرار السليم يجب أن يتصف بعدة صفات أساسية .

أى أن القرار الإدارى يتعين أن يكون مناسباً للحدث الأزموى ويمكن تنفيذه فى حدود الامكانيات المتاحة لمدير الأزمة ، وأنه يمكن إبلاغه للمستويات الإدارية المختلفة بما فيها فريق للتعامل مع الأزمات وأن يتسم بالوضوح لكافة الأفراد للموكله اليهم مهمة ادارة الأزمة والتعامل معهم ، ولايجب أن يحتوى على أى غموض ، حتى لا يحدث لبس أو سوء فهم يؤدى الى عواقب وخيمة وتكاليف باهظة .

وفى هذا الإطار تصبح عملية تفويض السلطة مسألة فى غاية الأهمية والخطورة أيضا ، وفى الوقت ذاته فإن تفويض السلطة لايعنى أبدا إطلاق مطلق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق أو غير محدود ، بل أن تفويض السلطة يتم فى إطار المستويات الإدارية ذاتها ، أو الأقرب منها .

حيث يجب منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد ، وفى الوقت ذاته على هذا الفرد أن يعرف الأنشطة والمهام التى يتوقع منه إنجازها ، وأيضا علاقته مع الأفراد الآخرين .

وتفويض السلطة هو من أهم المتطلبات الإدارية فى ادارة الأزمات ، حيث تتيج لفرق مواجهة الأزمة ولقائده حرية الحركة والتصرف ، وفقا لما يمليه عليه الموقف الأزموى الذى يواجهه ، خاصة وأن تفويض السلطة يعطى فى شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف .

٥ - فتح قنوات الاتصال والبقاء عليها مع الطرف الآخر

تحتاج ادارة الأزمات الى كم مناسب من المعلومات ، والى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة ، وسلوكيات أطرافها ، ونتائج هذه السلوكيات ، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال والبقاء عليها مع الطرف الاخر يساعد على تحقيق هذا الهدف ، وكثيرا ما

تستخدم سياسة الباب المفتوح ، كأداة للحصول على المعلومات والإبقاء على سلامة قنوات الاتصال .

خامساً : وسائل الاتصال و إدارة الأزمات

تلعب وسائل الاعلام دوراً هاماً أثناء وبعد الأزمات بل يمكن القول أن ادارة الأزمات البيئية تعتمد في أحد استراتيجياتها على وسائل الاعلام ، عن طريق حسن توظيفها لتحقيق الجوانب التالية :

- ١ - أن يكون للرأى العام على دراية تامة بأبعاد الأزمة .
 - ٢ - المساعدة في تنشيط للكيانات المحلية على مجابهة الأزمة .
 - ٣ - الحث والتحفيز على تقديم الاسعاف والتجدة ذات الفعالية وفق الاحتياجات للطرفية المائلة
 - ٤ - تلعب أجهزة الاعلام دور حلقة الاتصال بين الأفراد ، وصانعى القرار السياسى والقائمين على ادارة الأزمات .
- وفى هذا الاطار فان هناك مجموعة ضوابط تحكم علاقة الرأى العام بمسألة ادارة الأزمة وهى.
- الدقة والحذر حيال للرأى العام ، ولمداده بالحقائق التفصيلية .. لان الشغل الشاغل فى هذه الفترة ماذا حدث ؟ وماذا ستفعل الأجهزة الرسمية .
 - * مراعاة دقة تحرير التصريحات ذات الطبيعة السياسية ، بحيث تساعد على تشكيل الرأى العام فى جانب مواجهة الأزمة وحلها .
 - * ضرورة وأهمية الاعتراف بالأخطاء التى قد تحدث أثناء عمليات الإنذار والاغاثة .
 - * القدرة على التعامل بموضوعية وعدم الانفعال مع أجهزة الرأى العام .
 - * نشر الحقائق بالسرعة اللازمة لخلق مناخ عام صحى يخدم الأزمة .
- والواقع أن للتعامل وفق هذه المؤشرات انما ينبع من النظرة الشاملة لمؤسسات ادارة الأزمات ليس كوحدة قائمة بذاتها بل كتخصصات متداخلة داخل المؤسسات المعنية بالآزمة ... لذا من الأهمية بمكان وضع خطط منسقة لتحقيق الاتصال الفعال بين الأجهزة وبعضها البعض خاصة أجهزة الطوارئ .(١٣).

سادسا: المنهج المتكامل لإدارة الأزمات

يمر المنهج المتكامل لإدارة الأزمات بمجموعة من المراحل تشبه في طبيعتها مراحل الانتاج ، بغية تحقيق مجموعة من الأهداف النهائية والمرحلة وصولا الى التغلب على الأزمة وإدارتها بشكل مناسب .

ويقوم هذا المنهج على عدة مراحل منطقية هي :

- ١ - مرحلة الاختراق لجدار الأزمة
- ٢ - مرحلة التمرکز وإقامة قاعدة للتعامل مع عوامل الأزمة بعد اختراقها .
- ٣ - مرحلة توسيع قاعدة التعامل ومد جسور ومجسات الاختبار
- ٤ - مرحلة الانتشار السريع لتتميز عناصر الأزمة وشل حركتها ودفعها بعيدا عن أماكن السيطرة .
- ٥ - مرحلة التحكم والسيطرة على موقع الأزمة .
- ٦ - مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإرادي الصانعة للأزمة الى المجالات الأخرى .

١ - مرحلة الاختراق

الأزمة في ذاتها كيان مغلق تحيطه جدران مسموكة من الغموض ومن ثم فإن أى قرار قد يتخذ بشأنها سوف يحمل نسبة من عدم التأكد ، ومن ثم تكون احتمالات نجاحها محدودة .

ومن هنا يتعين أن يتم اختراق هذه الجدران للنفاذ ورائها لمعرفة مضمون الأزمة ومن ثم التعامل مع أسبابها والتغلب عليها ، ولا يمكن فهم الأزمة ، الا من خلال فهم مكوناتها وعناصرها ، ومن هذه العناصر ، الأسباب والدوافع والأهداف التى تحكمها والقوى التى تديرها وتولد الضغط داخلها .

ومن هنا فانه فى مرحلة الاختراق تتم مجموعة من العمليات الادارية ذات الأهمية :

أ - عملية البحث

بحيث يتم فى هذه العملية بحث موضوع الأزمة وعناصرها ، ونشأتها وتطورها ، والعوامل المؤثرة فى إيجاد الأزمة ، ونموها وكذا المحددات المؤثرة على مسارات واتجاهات هذه الأزمة ، واليات الأزمة وأدائها والارتباطات والعلاقات الخاصة بها ، ومن خلال عملية البحث تتبلور

المعلومات والبيانات والمعارف الخاصة بالأزمة ، ومن ثم يصل متخذ القرار الى تشخيص واقعي للأزمة ، وتصور لإبعادها ومن ثم تنتقل الى العملية الثانية للاختراق وهي :

ب - التقييم

وتعنى مرحلة التقييم قيام متخذ القرار أو فريق إدارة الأزمات بالحكم على التصور الشامل للأزمة ، وعلى جزئياتها ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية ، وتحديد دقيق لمن يعمل معناه ، ومن يعمل ضدها ومن يسير في إطار التيار الجارف للأزمة يغذيها رغما عنه ولديه الاستعداد للتحويل الى ممرات بديلة وتتم عملية الاختراق من أضعف جزء في بنية أو جدار الأزمة ، وهذا الجزء يمثل في الحقيقة المكان الذي نعلم عنه كل شيء ، ومن ثم نستطيع اختراقه والتغلب عليه ، ولنفذ منه الى ما نهله من أسباب الأزمة والتعامل معها والتغلب عليها ، ويتمثل مناطق الضعف في الأزمة في :

- مناطق عدم الاستقرار لدى المنتفعين من هذه الأزمة .
 - منطقة انفصال لدى العناصر المتكاثفة المستفيدة من نشوء الأزمة .
 - منطقة عدم وضوح في المغانم أو تكريس المصالح وتوزيعها بين الأطراف المستفيدة من نشوء الأزمة والباعثين على وجودها .
- ويستعان في عملية الاختراق للأزمة بأسلوبين رئيسيين هما :

الأسلوب الأول : إعادة قراءة الأزمة من جديد FLASH BACKING
TRACKING وليس معنى إعادة قراءة الأزمة هي إعادة قراءة ما نشر عنها في الصحف والمجلات فحسب ، ولكن في حقيقة الأمر إعادة قراءة الأزمة بشكل تفصيلي وثيق للوصول الى إدراك شامل للنواحي الآتية :

COMMUNICATION

• قنوات للتوصيل والاتصال

CAUSE

• العوامل الممببة

SUPPORTING

• العوامل للمساعدة

CONDITIONING

• العوامل المناخية والظروف المحيطة

الأسلوب الثاني - إعادة تتبع أحداث الأزمة

١ - اختراق جدار الأزمة :

ويقوم هذا الأسلوب على إسترجاع الأحداث التاريخية للأزمة خلال مراحل نشوئها المختلفة، لتشخيص كل مرحلة من المراحل ومعرفة تحديد كل من:

- الأسباب للباعة على نشوء الأزمة.
- العوامل المحيطة أو البيئة التي ساعدت على نمو الأزمة .
- الأطراف المؤيدة لصنع الأزمة والمستفيدة من استمرارها أو من تفجيرها.
- الأطراف والقوى المعارضة التي أضمرت من صنع الأزمة وتضار من استمرارها .
- القوى والعناصر المحايدة .

ومن ثم يتم الاختراق لجدار الأزمة، وكسر حاجز عدم المعرفة وزيادة حجم المعرفة والمعلومات التي تقلل دائرة عدم التأكد ومن ثم يمكن القيام بالخطوة التالية :

٢ - التمرکز

إذا ما تمت عملية الاختراق لجدار الأزمة بنجاح ، فإن الخطوة التالية هي بناء رأس جسر متمركز لدخل كيان الأزمة ذاتها حتى يمكن العبور عليه الى لب الأزمة وجوهرها ومن هنا يحتاج الأمر الى بناء قاعدة ارتكازية لدخل الطرف الصانع للأزمة ، وغالبا ما يتم بناء هذه القاعدة الارتكازية في منطقة الاختراق ، ويتم ذلك من خلال تقوية عملية الاختراق بالحصول على مزيد من المعلومات عن الطرف الآخر ، وكسر حواجز المجهول عنه ، وتحويله الى معلوم ، ويتم التمرکز للنجاح أيضا من خلال استقطاب بعض العناصر العاملة لدى الطرف الآخر ، وتجنيدها لصالحنا ، والحصول على المعلومات التي نرغبها منها ، وجعلها أيضا بمثابة مراكز تجميع معلومات ، ومجسات ألغام ، وبالونات اختبار ومناطق نفاذ جيدة تمهيدا للدخول في المرحلة التالية .

٣ - التوسيع

وهي مرحلة كسب مزيد من المؤيدين لوجهة نظرنا ، وتحويلهم الى عناصر مناصرة ، وقاعة ليس فقط في تأييدنا ، ولكن أيضا في مناهضة ومقاومة الطرف الآخر ومناصرته ويتم التوسع من خلال تتبع قوى الأزمة للصانعة لها والمؤيدة لها

والمهتمة بها والتوافق المحلى معها ، وجذبها الى نطاقنا وبالتالي تقليل قوى الرفض
المواجهة ، وكسب مزيد من المؤيدين الى صفوفنا ، ومن ثم الانتقال تدريجيا الى أماكن
جديدة ، وتوسيع قاعدة تواجدها وافتشارنا شيئا فشيئا ويتم توسيعها أساسا عن طريق :

١ - إيجاد مراكز جديدة للتمركز مسيطر عليها تماما من جانبنا وتعمل باسمنا
بشكل علني كامل وصريح .

٢ - إيجاد مراكز مشتركة مع أطراف أخرى تحمل أسماء مشتركة يمكن أيضا
التأثير فيها ولكن بشكل نمبي .

٤ - مرحلة الانتشار

وهي مرحلة الانتقال الى مسك زمام المبادرة والحركة ، والاتجاه بالأحداث ، بدلا
من الانصياع للأحداث ، وهي مرحلة الاستخدام المكثف والفعال للاعلام وإبتكار
السمات الاعلامية ذات الرنين والمضمون والتي تجد لدى بعض القوى الصناعية
للأزمة هوى واستهواء ، واستخدام جانب منها في تأكيد هذا الانتشار حيث يمكن تقسيم
الكيان الإداري الى ثلاث أنواع من القوى وأصحاب المصالح هي :

أ - قوى محافظة مترممة

ب - قوى راديكالية ثورية

ج - قوى معتدلة أو وسطى

ويستلزم التعامل مع هذه القوى " إعداد المسرح " الذى تنداعى فيه الأحداث
وتتوالى ، ومن خلال إفرازات الحدث وتأثيراته المتبادلة يتم استقطاب القوى الراديكالية
الصانعة للمستقبل والقوى المعتدلة أو الوسطى الصانعة للحاضر ، وتحديد القوى المنشئة
بالماضى .

ومن هنا يتم الانتشار بشكل متسارع ، وبخطى واثبة فى كافة الاتجاهات ، ووضع
قواعد لرتكاز جديدة ، بحيث تنتقل مراكز السيطرة ، ومناطق الاختيار ، الى اطار جديد .
والانتشار فى إدارة الأزمات يكون عادة فى شكل دوائر أكثر منها فى شكل خطوط
اتجاهيه مستقيمة ، نظرا لما يمكن التأثير فيه أكثر فى إطار الدائرة .

٥ - مرحلة التحكم والسيطرة

وفى هذه المرحلة يتم التحكم والسيطرة على عوامل الكم ، والكيف ، والزمن ، والتكلفة ، والجهد الخاصة بإدارة الأزمة ككل ، وليس فقط فيما يتصل بالطرف الآخر ، وهذا التحكم يتولد أساسا من قدرتنا على إقناع الطرف الآخر ، أو على إخضاعه ، أو على إجباره على أن يصبح كم سلبى لقيمة له ، وبمعنى آخر أن يتحول من قوى فاعلة ، الى كيان مفعول به ، ومن محرك دائم للحركة ، الى أداة يستعان بها فقط عند الحاجة ، وعملية الانتفاع ، أو الإخضاع ، أو الإجبار لانتم بسهولة ولكنها دائما تبدأ بإيجاد المصلحة ، أو العادة ، أو الاحتياجات التى يضمنها الطرف الآخر ، وفى الوقت ذاته لا يستطيع أن يحصل عليها الا من خلافتنا ، ومن ثم ربطه بالكامل بتبعية مسيطرة يصعب الفكك منها ، ولا يكون أمامه سوى للرضوخ والامتثال .

٦ - مرحلة التوجيه

وهى أخطر المراحل على الإطلاق ، وفى الوقت ذاته قمة النجاح الذى حققه مدير الأزمة عند أدارته لها ، والتى بموجبها يسيطر على قوى الأزمة ، ليس فقط الصناعة لها ، ولكن أيضا المؤيدة لها والمتعاطفة معها ، وأصبحت جميعها مادة طرية بين يديه يستطيع تشكيلها وتوجيهها كيفما شاء وتتم عملية التوجيه بذكاء وقاعدية كبيرين ويلاحظ أن ادارة عملية التوجيه تتم من قاعدة السيطرة للكاملة وللتحكم شبه الكامل فى قوى صنع الأزمة وعلى هذا يتم توجيه الأزمة بثلاث طرق هى :

أ - تصدير الأزمة الى الخارج : أى تصديرها الى كيانات إدارية أخرى ، وحتى ينجح هذا التصدير لابد من الحصول على علاقة أو رابطة مع هذه الكيانات الأخرى تقوم بوسيلة الكوبرى أو القنطرة التى يمكن نقل الأزمة عن طريقها ، وليجاد المصالح التى تكفل نقل الأزمة اليها بذكاء .
وعلى سبيل المثال ، استطاعت الدول الصناعية الرأسمالية الكبرى للتغلب على أزمة الركود التى تعانيتها منذ منتصف السبعينات عن طريق انعاش الطلب على منتجاتها وضمن تشغيل جانب مناسب من وحداتها الانتاجية ، عن طريق تشجيع دول العالم الثالث على شراء منتجاتها .

ب - ركوب الموجه الأرموية والانحراف بها وبمعنى آخر امتطاء قمة الأزمة ، وقيادتها لفترة ، ثم الانحراف بها وبمن يعملون على تغذيتها ، ويطلق عليها البعض طريقة التكيف المرحلي ، أو الموافقة المرحلية ، ويصبح مدير الأزمة ، فارس ماهر عليه أن يروض حصان جامح شديد المراس ، ومن ثم فانه يمتطى صهوة هذا الحصان الجامح مرسلا له العنان حتى تنهك قواه ، ويستنزف طاقته .

ج - تحويل الأزمة والفرزاتها الى إيجابيات تزيد من تماسك الكيان الإداري (أزمة الطاقة)، وحفز طاقاته الإبداعية للمشاركة والتغلب على مخاطرها، ويطلق على هذه الطريقة، طريقة ديمقراطية المشاركة، حيث يكون القائد الإداري على وعي كامل بحقيقة الأزمة التي يولجها، وإدراك كامل أن معالجة الأزمة بمفرده أمر صعب إن لم يكن مستحيلا، خاصة وأن هذه المعالجة تحتاج الى توضيحات ليست فقط من جانبه ، ولكن أيضا من جانب أفراد الكيان الإداري الأخر، وإن هذه للتوضيحات للغاية لأبد أن تتم بموافقتهم، بل ومن جانبهم أيضا، وليست عن طريق الإكراه أو الغضب .

سابعاً: نحو استراتيجية لإدارة الأزمات :

من واقع استقراء مفهوم الأزمة ، وبحث الجوانب المختلفة وخاصة الجوانب ذات الطابع الإداري والسياسي وفي ضوء الخبرة المعاصرة للنظم السياسية بصدد ادارتها للآزمات المختلفة ، خاصة تلك الآزمات المتعلقة بإدارة البيئة ، يمكن لنا أن نقترح استراتيجية لإدارة الآزمات تقوم على القواعد التالية :

- ١ - القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات السياسية والاقتصادية والإدارية.
- ٢ - تأمين مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية على المستوى الإدارة أو المستوى المركزي .
- ٣ - المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي للمؤسسات وإعادة تشكيلها وفق ظروف الأزمة .

- ٤ - العناية بتشكيل ووضع سياسات عامة لكافة القضايا المجتمعية المتعلقة بإدارة الأزمات .
- ٥ - صياغة التشريعات المتعلقة بقضايا الأزمات .
- ٦ - تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات .
- ٧ - تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعى الرأى العام بمخاطر وتحديات إدارة الأزمات.
- ٨ - بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التى تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة وتعين فى تحديد أبعاد المشكلة أو المشكلات الماثلة ووضع المؤشرات لما سيرتب عليها من نتائج .
- ٩ - الكفاءة والفعالية فى استقراء المستقبل بالقدر الذى يحقق الإدراك الكامل بطبيعة الأزمة ويمكن من استكشاف كل البدائل الممكنة لدرء أخطارها أو التخفيف منها أو الأعداد بمواجهتها عند حدوثها .
- ١٠ - القدرة على تحديد الأسبقيات وتوجيه اهتمام المجموعات والأفراد والمشكلات الرئيسية مع مراعاة الآفاده من التغذية الاسترجاعية التى تفيد التنظيم برود فعل العاملين تجاه أساليب معالجة الأزمة .
- ١١ - للفاعلية فى تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع فعاليات البيئة ذات العلاقات والعمل على تنسيق جهودها فى إطار منظومة موحدة مع النشاطات الرسمية . ويمكننا انن أن نلخص من جملة ما تقدم من مقولات الى اطروحات ثلاث :
- أ - أن ادارة الأزمات تستوجب بطبيعتها توافر معلومات عن جوانب متعددة وخبرات مهنية وفنية لاتتأتى لكيان تنظيمى واحد، الأمر الذى يجعل ادارة الأزمات مسئولية جماعية تنتمى الى العمل الجماعى الذى تتداخل وتتمازج فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة .
- ب - أن التكوين المؤسمى التقليدى القائم على البيئة الوظيفية بما فيه من تجزئة للاختصاصات والمسئوليات وما يكتفه من محدودية وبطء فى الاتصالات يمثل النقيض لإدارة الأزمات.
- ج - أن التنسيق التنظيمى لإدارة الأزمات ينبغى أن يبنى على منظومة تتفاعل وتتمازج فيها نشاطات وجهود كل الكيانات والخبرات ذات

للعلاقات بإدارة الأزمة ، وأن يتسع بدرجة عالية من المرونة تمكنه من التكيف مع التغيرات والظروف الشرطية للأزمة .

الإمتراتيبيات المبيع لإدارة الأزمات :

- ١ - إدارة الأزمات عمل من أعمال السيادة .
- ٢ - إدارة مركزية وسلطة مطلقة .
- ٣ - لاصوت يعلو على صوت الأزمة .
- ٤ - مواجهة الأزمات عمل جماعي منسق .
- ٥ - عقيدة إدارة الأزمة .
 - الحد من حجم الخسائر في الأرواح والممتلكات .
 - التخفيف من أثارها الاجتماعية والنفسية .
 - سرعة العودة الى الحياة الأمنة .
 - سرعة اعادة التعمير .
- ٦ - عقيدة للتنظيم .
- ٧ - أهمية الاتصال الجماهيري والمشاركة الفعالة .

مصادر للفصل الأول

- ١ - د. السيد عليوه ، صنع القرار السياسى فى منظمات الادارة العامة ، القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٧٨ ، ص ٢٥٦ .
- ٢ - د. فاروق حلمى ، الأزمة ذات الطبيعة الإدارية ، ندوة الأسلوب العلمى لادارة الأزمات . الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
- ٣ - حول خصائص مفهوم الأزمة أنظر :
 - د. محسن الخضيرى ، إدارة الأزمات ، القاهرة ، مكتبة مديبولى ، ص ٧٨ .
 - د. فاضل زكى ، الثنون الدولية من التوترات الى الأزمات ، مجلة الدراسات الدبلوماسية ، الرياض ، العدد الرابع ، ص ٨١ .
 - د. عوض بدور ، إدارة الكوارث والأزمات ، ندوة الأسلوب العلمى لادارة الأزمات ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
- ٤ - د. عباس العمارى ، إدارة الأزمات فى عالم متغير ، الأهرام ، مركز الترجمة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
- ٥ - د. محمد رشاد الحملوى ، إدارة الأزمات ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
- ٦ - د. محمد رفعت عبد الوهاب ، الإدارة العامة ، القاهرة ، الدار المصرية الحديثة ، ١٩٨٠ .
- ٧ - د. أسامة صادق ، المبادئ العلمية للإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٥ . ص ٢٢ .
- ٨ - د. أحمد رشيد ، إدارة للتنمية ، القاهرة ، مكتبة مديبولى ، ١٩٩٢ . ص ١٠-١٥ .
- ٩ - د. محسن الخضيرى ، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات ، ندوة الأسلوب العلمى لادارة الأزمات ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
- ١٠ - د. حسن أبشر الطيب ، إدارة الكوارث ، لندن ، ميدلايت المحدودة ، ط١ ، ١٩٩٢ .
- ١١ - انظر ملف ندوة الأسلوب العلمى لادارة الأزمات ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
- ١٢ - Studies on Crisis Management , C F Smart and M . Tstanbury, Institute for Research on Public Policy, Canada 1978 . PP 101-107

الفصل الثاني

إدارة الأزمات المالية

إدارة الأزمات الدولية

تتبع المساحة الدولية بألوان شتى من التناقضات ، ما بين صراعات ومنازعات وأزمات وحروب ، والمقصود بالصراع (Conflict) التعارض فى المصالح ، أما النزاع (Dispute) فهو تعارض فى الحقوق القانونية، فى حين أن الأزمة (Crisis) - هى تحول فجائى عن السلوك المعتاد - تعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوى على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة ، مما يستلزم معه ضرورة إتخاذ قرارات سريعة فى وقت ضيق وفى ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة فى شكل صدام عسكرى أو مواجهة .

وفى جميع هذه الحالات توجد أساليب متنوعة للتعامل مع كل موقف فقد جرى احتواء الصراع بمعنى الاحاطة به والسيطرة عليه وحصره ومنع انتشاره ، وقد تتم تسوية النزاع بمعنى التوصل الى حلول قانونية وسياسية ، وقد يفضل ادارة الأزمة بمعنى التلاعب بالعناصر المكونة لها والأطراف الداخلة فيها بهدف تعظيم الاستفادة من ورائها لصالح الأمن القومى .

هكذا أصبحت ادارة الأزمات الدولية أسلوبا أثرا فى ادارة الصراعات الدولية ، لها استراتيجيه محددة تقوم على مجموعة من الأصول والمبادئ ، كما أنها أضحت فنا رفيعا يمارسه قادة الأمم ورجال الدولة بمزيد من المهارة البراعة .

المبحث الأول : دواعى إدارة الأزمات الدولية .

يمكن أن نرصد مجموعة من الدواعى والاعتبارات التى تجعل إدارة الأزمات كعلم وفن - أكثر إلحاحا من ذى قبل وبالأخص فى منطقة الشرق الأوسط ونزاعات العالم العربى ، ومن هذه الإعتبارات الطبيعة المزدوجة للتفاعلات الدولية ، تجذر الصراعات الدولية ، تفاقم المناخ الدولى للآزمات ، تعقد ادارة الصراعات ، مشروعية الأهداف القومية من وراء إدارة الأزمات الخارجية ، وخصوصية الدور المصرى .

أولا: الطبيعة المزدوجة للتفاعلات الدولية :

حيث أصبح من المسملمات أن التفاعلات الدولية بين أعضاء المجتمع الدولى ذات وجهين : التعاون والصراع ، وإنه فى ذروة غلبة احدهما وإيكن الصراع مثلاً ، يوجد بذور كامنة للوجه الآخر أى التعاون ، وأثناء عنف المواجهة العسكرية والحرب بين دولتين قد تجددهما يتبادلان جرحى الحرب والأسرى من خلال الصليب الأحمر ، وهذه الحقيقة فى حد ذاتها تستدعى منا أن ندرك أن أفضل معالجة لهذا الوضع هى استخدام سلاح مزدوج الطابع من نفس الطبيعة ، الا وهو إدارة الأزمات .

ثانيا : تجذر الصراعات الدولية

بمعنى إدراك أن النزاعات والصراعات بين الأمم والدول والجماعات والشعوب جزء لا يتجزأ من الطبيعة البشرية ومن تركيبة العلاقات الاجتماعية ، وتتعدد جذور هذه الصراعات منها الأسباب البيولوجية الحيوية (أى الرغبة فى تنازع البقاء والاختلافات العرقية والعنصرية) والأسباب النفسية التى ترجع الى نتائج الحرمان والاحباط وتنوع وحدة الأمزجة السياسية ، والأسباب السكانية (الديموجرافية) الراجعة الى الضغط الديموجرافى بسبب زيادة السكان أو تباین تركيب عناصرهم وأجيالهم كذلك أيضا الأسباب الجغرافية التى تتمثل فى تفاضل الموقع والمكان أو تباین المناخ والموارد الطبيعية ، هناك الأسباب الاقتصادية مثل للفروق الطبيعية وأنماط المعيشة وفروق التقدم التكنولوجى يضاف الى ما سبق الأسباب التى تتبدى فى إختلاف المؤسسات وتقارب العقائد والإيديولوجيات وتقدم الحضارات .

ثالثاً : تفاقم المناخ الدولي للآزمات

حيث تلاحت وتداخلت مشاكل عصر الآزمات الذى تنبأ به توينبي منذ بداية القرن وصور ذلك عديدة منها حالة المسؤولية الدولية بمسبب الوضع الانتقالي للنظام الدولي ، واستمرار الصراعات الإقليمية وتصاعد المنازعات القومية الداخلية ، والمضاعفات الناجمة عن انتكاسات للتجارب التحديثية التى أخذت بها الدول النامية ، كذلك تفاقم الأزمة الاقتصادية العالمية .

رابعاً : تعقد إدارة الصراعات الدولية

ففى هذا العالم المتغير الذى يموج بالتقلبات أضحت إدارة الصراعات الدولية لعبة معقدة وأصبحت أكثر الحاحاً للأسباب التالية :

- ١ - سوء الحالة الصحية والنفسية والمزاجية لصانعى القرارات حولنا فى العالم وفى المنطقة بسبب كبر السن وتخريف الشيخوخة والخلل العقلى والأمراض الجسمانية والأمان وتدهور القدرة.
- ٢ - عجز النظم والأساليب التقليدية فى الإدارة (نمط إدارة عموم الزير) عن مواجهة الطوارئ المباعته مثال ذلك تورط عبد الناصر فى حرب يونية ١٩٦٧ والعراق فى حرب الخليج عام ١٩٨٠ مقارنة بأسلوب القوى العظمى فى إدارة أزمة حرب الناقلات فى الخليج فى صيف ١٩٨٧ .
- ٣ - انتشار الأسلحة النووية ودخولها منطقة الشرق الأوسط مما يؤدى الى الاقتراب من حافة الرعب للنوى .
- ٤ - التوازن الدولى والإقليمى الرجراج بسبب الوضع الدقيق والحرع فى المنطقة .
- ٥ - إعتبارات التسويات السياسية القائمة حالياً وهى تسويات غير مستقرة وغير حاسمة ومن بينها التسوية السياسية بين مصر وإسرائيل .

خامساً : مشروعية الأهداف القومية من وراء إدارة الآزمات

أخذت كثير من الدول تسعى الى تحسين مناهجها فى إدارة مباراة لعبة الأمم ، حيث تتطلع الى تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - تفادى التورط فى حرب شاملة أو مواجهة عسكرية مباشرة .

- ٢ - محاولة كل طرف تعظيم مكاسبه على حساب الخصم .
- ٣ - التلاعب بملوك الخصم من خلال التهديد (كسب الأثرة وفى نفس الوقت إبقائها فى حدود المخاطر المسموح بها لكلا الطرفين)
- ٤ - تحسين صنع السياسات العامة فى الشؤون الخارجية والعسكرية والاقتصادية .
- ٥ - تنمية المهارات السياسية والادارية فى إستثمار المصاعب وللتناقضات بغرض توظيف قوة الخصم لصالحنا .

سلامة : خصوصية الدور المصرى :

- هناك مجموعة من العوامل الداعية الى ضرورة الاهتمام بإدارة الأزمات بالنسبة لمصر نظرا لخصوصية الدور المصرى فى النظام الإقليمى العربى، من هذه الضرورات:
- ١ - تقادى أى مواجهة عسكرية مع أى شقيقة من دول النظام الإقليمى العربى (ليبيا أو غيرها)
 - ٢ - تحاشى صدام عسكرى تقليدى أو نووى مع إسرائيل فى ظروف توازن قوى غير مواتية .
 - ٣ - تحاشى أى مواجهة إعلامية حادة مع حكومة الخرطوم نظرا للعلاقات الخاصة التى تربط البلدين .
 - ٤ - تجنب أى مواجهة سياسية مع الولايات المتحدة نظرا للاعتماد الشديد على المساعدات الأمريكية .
 - ٥ - تحاشى تصعيد التنافس مع أى من دول الجوار الجغرافى للنظام الإقليمى المصرى (مثل أثيوبيا وإيران وتركيا واليونان وإيطاليا وفرنسا وألبانيا ..)
- بل أن الطبيعة المزدوجة للتفاعلات الدولية بالإضافة الى خصوصية الدور المصرى تساعدنا كثيرا من تأكيد أهمية إدارة الأزمات فى اتجاه التعاون تماما مثل إدارتها فى اتجاه الصراع سواء بسواء . فهناك من يرى أن الأثرة لا تعنى فقط زيادة

حدة الصراع المتبادل بين الطرفين ، بل قد تعنى أيضا تحولا مفاجئا فى اتجاه العلاقات التعاونية قد يعجز أحد الطرفين عن استيعابه (مثل موقف بيجين من زيارة السادات للقنص فى عام ١٩٧٧).

ونستطيع أن نضيف مثلا آخر فى هذا التحليل وهو فضل للقيادة المصرية فى إدارة الوحدة الاندماجية بين مصر وسوريا عام ١٩٥٨ التى قامت على أثرها دولة الجمهورية العربية المتحدة وسرعان ما انتهت بالانفصال عام ١٩٦١ .

خلاصة القول أن إدارة الأزمات ضرورية فى أوقات التقارب الشديد مثلها فى ذلك مثل لحظات الوقوف على حافة الصدام .. وذلك حين يخرج نمط التفاعل بين دولتين عن نقطة التوازن المعتادة .(١)

المبحث الثاني : إستراتيجية ادارة الأزمات الدولية

الإستراتيجية هي الخطة العامة لتحقيق الأهداف في مواجهة الخصوم والمنافسين والقوى المناوئة والظروف المتغيرة ، وعادة ما تركز الإستراتيجية في هذه الخطة على عدة عناصر أو محاور لعل من أهمها المبادئ والقوى العامة ، والمنظمة أو الفريق المختص ، والمهام والتكتيكات للمتابعة .

لذلك سوف نحلل إستراتيجية ادارة الأزمات في ثلاث نقاط عن : مبادئ ادارة الأزمات الدولية ، فريق ادارة الأزمات ، ومهام ادارة الأزمات .

أولاً : مبادئ ادارة الأزمات الدولية :

يلخص الباحثون هذه المبادئ في مجموعة من القواعد التالية :

- ١ - حافظ على السيطرة المدنية العليا على الخيارات العسكرية من حيث الاختيار والتوقيت بل قد تمتد هذه السيطرة على المناورات التكتيكية والعمليات التي قد تؤدي إلى صدام غير مرغوب فيه مع قوات الخصم .
- ٢ - اخذتق توقعات تساعد على التأني في معدل الأعمال العسكرية حيث يكون من الضروري الإبطاء المتعمد من قوة الدفع في التحركات العسكرية وذلك بغرض توفير وقت كاف لكلا الطرفين لتبادل الاشارات الدبلوماسية والاتصالات ولاعطاء كل طرف الوقت الكافي لتقدير الموقف واتخاذ القرار والاستجابة للاقتراحات (نتهقر الأسطول الأمريكي الى مسافة ٥٠٠ ميل في اتجاه السواحل الكويتية بعيدا عن الأسطول السوفيتي حتى يتيح للكرملين فرصة للتدبر في عواقب الأمور) .
- ٣ - نسق بين التحركات الدبلوماسية والتحركات العسكرية وذلك في إستراتيجية متكاملة تستهدف إنهاء الأزمة بدون حرب .
- ٤ - حدد التحركات العسكرية بتلك التي تشكل براهين واضحة على الحل المرغوب وتكون مناسبة للأهداف المحددة من وراء الأزمة .
- ٥ - تحاشي التحركات العسكرية التي تعطى الخصم الانطباع بأنك على وشك اللجوء الى حرب واسعة النطاق مما يجبره على توجيه ضربة إجهاضية .

- ٦ - اختر الخيارات الدبلوماسية والعسكرية التي تترك للخصم مخرجاً من الأزمة لا يتضارب مع مصالحه الرئيسية (رغم حرص كل طرف على الفوز فان كلا منهما أيضاً يعلم تماماً انه يقود سيارة مليئة بالمفرقات ، أى أن الصدام المباشر فيه نهايتهما سوياً (٢).

ثانياً : فريق ادارة الأزمات :

نفضل ألا نستخدم هنا أى مصطلح مثل جهاز أو هيئة إدارة يشير الى منظمة بيروقراطية دائمة ، وإنما الشكل المقترح هنا هو تنظيم موقفي أو (هوراطي) ومؤقت ويمكن أن نحدد مكوناته بالأبعاد الستة الحاكمة في أى موقف ادارى وهى :

- ١ - الناس : مجموعه خبراء متخصصين فى مختلف المجالات .
 - ٢ - المكان : غرفة عمليات مجهزة بمقر ادارة ووزارة الخارجية أو قيادة القوات المسلحة أو رئاسة الجمهورية .
 - ٣ - الزمان : من الساعة صفر الى يوم حل أو انفراج الأزمة .
 - ٤ - الأشياء : أجهزة اتصال وتخزين معلومات ووسائل ابضاح سمعية وبصرية .
 - ٥ - الأفكار : قاعدة بيانات - ذاكرة معلوماتية - منهج للتحليل والتقويم .
 - ٦ - التنظيم : لجنة مؤقته تلتقى فى غرفة العمليات أو مركز التنسيق أو مقر القيادة .
- ويلعب مستوى الخطر ونطاق الأزمة دوراً مؤثراً فى تشكيل فريق ادارة الأزمات ، هناك ثلاثة مستويات للخطر تمثلها الأزمة .

هى : أزمة خطيرة ، أزمة حادة ، وأزمة عادية ، وتنشأ الأولى بتوافر عناصر المباغطة والتهديد وضيق الوقت ، أما للثانية فهى الأزمة الحادة - فيغيب عنها جزئياً المفاجأة ويتمثل فيها التهديد وضيق الوقت ، أما الأزمة العادية فتوجد فقط مع توافر عنصر للتهديد للمصالح الجوهرية للأزمة .

أما نطاق الأزمة فقد يكون خارجياً (أزمة إغلاق ممر شرم الشيخ) أو قد يكون داخلياً (أحداث الأمن المركزى فبراير ١٩٨٦) أو قد يكون مشتركاً (أزمة الألبان الملوثة المستوردة) .

على ضوء ذلك يتحدد تشكيل فريق إدارة الأزمات فقد يرأسه شخصية سياسية مثل رئيس الدولة أو رئيس الوزراء أو أحد الوزراء أو شخصية تنفيذية مثل مسؤول كبير أو رئيس الأركان أو رئيس المخابرات ... الخ .

ثالثًا : مهام إدارة الأزمات :

- يركز الباحثون على مهام ومتطلبات إدارة الأزمات ، وذلك من خلال تحليل الأزمات التي تكثرت منذ الحرب العالمية الثانية وتسلط الضوء على أربعة محاور .
- مشاكل توفير المعلومات في ظروف الأزمة .
 - المتطلبات الخاصة بعملية صنع القرار في ظروف الأزمة .
 - وسائل التنسيق بين الإجراءات الدبلوماسية والعسكرية .
 - أساليب الاتصال مع الخصم أثناء الأزمة وكيفية المحافظة عليها .

وجدير بالذكر أن من عوامل نجاح إدارة الأزمة أو تسهيل ادارتها قيام كل طرف بتحديد أهدافه من وراء المواجهة أو تحديد الوسائل التي يستخدمها في متابعتها لكن ينبغي التحذير وأن تحديد الأهداف والوسائل ليس كافيًا في حد ذاته لإدارة الأزمة دون التورط في حرب ، فالدراسات تشير الى أنه ينبغي على كلا الطرفين أن يفهم متطلبات إدارة الأزمات وأن يكونا مستعدين للعمل طبقًا لها .

فصارى القول أن المهام الرئيسية لإدارة الأزمات تتشابه تقريبًا مع متطلبات إدارة المباريات الاستراتيجية ، وفي هذا الصدد نشير الى عدة أنماط من هذه المباريات وهي : مباريات الحظ ، مباريات المهارة ، مباريات المجموع الثابت ، ومباريات المجموع المتغير .

١ - مباريات الحظ :

وهي التي تعتمد كلية على الحظ ولا دور فيها للمهارة ، كلعبة الروايت والزهر والبنجو ، وهي مباريات يمكن تحليلها علميًا باستخدام قوانين ونظرية الاحتمالات فقط .

٢ - مباريات المهارة :

وهي مباريات تعتمد على المهارة الفردية للمبتارين ولا تعتمد على الحظ أو على الخداع والتصويح كالمباريات الرياضية في رفع الأثقال أو ألعاب القوى ، أو " الفواير " .

٣ - مباريات الاستراتيجية :

وهي المباريات التي تترج فيها المهارة بالحظ وتعتمد كلية على الترابط والتدخل بين تصرفات وتوقعات اللاعبين وأمثلتها الكلاسيكية لعبة البوكر والبريدج ، ولكن يمكن

للانسان أن يتصرف على هديها فى مباريات أخرى واقعية كالمعارك الحربية مثلا
والمناقسة التجارية والمفاوضات بين الأفراد .

أ - مباريات المجموع الثابت :

وهى المباريات التى تعتمد على وجود حالة الصراع المطلق بين
المتبارين ويعتبر مكسب أحدهما خسارة للجانِب الآخر ، وبنفس القيمة بحيث
يظل مجموع القيم المتبادلة ثابتا ، أى أن المجموع الجبرى للمكسب والخسارة
للطرفين يساوى صفر ، ومعظم ألعاب الورق كالبلوكر مثلا هى ألعاب من هذا
النوع وكذلك فإن الحرب بين دولتين تمثل مباراة من مباريات المجموع الثابت.

ب - مباريات المجموع المتغير (أى مباريات التعاون):

وهى المباريات التى تجمع بين المنفعة المشتركة والصراع ، والتى يمكن
للطرفين أن يعلونا فى بعض الوقت ويتناقسا فى البعض الآخر ، فيكسب الاثنان
ولكنهما يسلوان على توزيع كسبهما .

ولاشك أن هذا النوع الثانى من المباريات هو الأكثر واقعية وجدوى فى الحياة
الاقتصادية العمالية ، وهو يمثل ذلك الجزء من للنظرية الذى يدرس استراتيجيات
المساومة والمفاوضة والتهديد والردع وكل الحالات التى يهجم الطرفين الوصول فيها
الى اتفاق لكنهم يستخدمون جميع أسلحتهم للوصول الى اتفاق يخدم أهدافهم بأكبر قدر
ممكن على حساب الطرف الآخر ، وهو يشمل أيضا حالات التعاون والمنفعة المشتركة
التى يشيعها عنصر الخلاف بين الأصدقاء والحلفاء .

ويمكننا تصور أننا فى تخطيطنا للمستقبل يجب أن تأخذ فى الاعتبار ثلاثة أنواع من
العلاقات ، علاقات صراع كامل ، علاقات تعاون كامل ، علاقات يختلط فيها التصادم
بالتعاون ، والنوع الثالث هو الأكثر واقعية فى حياتنا الخاصة والعامة فهو الذى يصف
العلاقات الاجتماعية التى تتسم مثلا بالمساومة والمفاوضة والترغيب ، وهى كلها مباريات
معقدة الأطراف ومن ذات المجموع غير الثابت .

وتوضيحا لذلك نقول أن صور الصراع والتفاعل بين الأمم والدول والأفراد لا تخرج
— كما يقول كارل دويتش — عن ثلاث : القتال ، والمباريات ، (أى الصراعات التى
تميزها استراتيجية) بأنواعها المختلفة ، والمناظرات أو للدوات .

وجدير بالذكر أن المباريات تتضمن نماذج شتى ، منها مباريات المجموع الثابت (أو مباريات قيمة الصفر Zero- Sum Game) التي سبق الإشارة إليها ، وكذلك منها نموذج لعبة " مازق السجينين " وتتلخص قصة هذه اللعبة في أن مأمور أحد السجون كان لديه ذات مرة سجينان لا يمكنه اعدامهما الا في حالة اعتراف أحدهما على الآخر ، وعليه فقد استدعى المأمور أحد السجينين وعرض عليه إطلاق سراحه واعطائه مبلغا من المال اذا اعترف قبل يوم واحد على الأقل من اعتراف زميله حتى يمكن اعداد عريضة الاتهام وتنفيذ حكم الاعدام في زميله ، كذلك أخبره المأمور أنه في حالة اعتراف زميله قبل يوم واحد من اعترافه هو ، فإن للزميل سوف يطلق سراحه ويحصل على هذا المبلغ ، بينما ينفذ حكم الاعدام في السجين الأول ، وهنا سأله هذا السجين الأول وما الذي سيحدث اذا اعترفنا نحن الاثنين في نفس اليوم ياسيدى ؟ فأجاب المأمور : " في هذه الحالة لن يتحتم اعدامكما ولكنكما ستقضيان عشر سنوات في السجن ، ثم سأله السجين " وما الذي سيحدث ان لم يعترف أحد منا ؟ " فأجابه في هذه الحالة سيطلق سراحكما دون أى مكافأة ، ولكن هل ستقامر بحياتك اذا سارع زميلك هذا المحتال بالاعتراف والحصول على المكافأة ؟ " والأن عد الى اللزائنة الانفرادية وفكر في اجابته حتى لقد واستدعى المأمور السجين لثاني ودلر بينهما نفس الحديث ، ثم قضى كل منهما الليل يفكر في هذا المازق .

المبحث الثالث : تحليل عناصر ادارة الأزمة الدولية :

فى الواقع أن المسألتين الجوهريتين لدى تحليل ادارة الأزمات الدولية هى :
التشخيص الصحيح للأزمة بما فى ذلك تكيف القصد الحقيقى للخصم ، واختيار نمط رد
الفاعل .

أولاً: تشخيص الأزمة :

إن أبرز ما يميز القرار السياسى فى ظروف الأزمة هو الصعوبات الكبيرة التى
تصادف صانعى القرارات لدى قيامهم بتشخيص الأزمة وتكيف أهداف الخصم ،
فالضغط النفسى ، وقصر الوقت المتاح وتضارب المعلومات والتقدير كثر ما تميز
الأزمات الدولية ، وهذه العوامل تجعل من المتعذر التوصل الى تشخيص سليم
(موضوعى) للأزمة وتكيف أو حصر الأهداف الحقيقية للخصوم بصورة دقيقة بحيث
يمكن التعامل معها من خلال النمط المناسب للاستجابة .

وغالبية النصائح التى يسديها علماء السياسة بصدد تحسين أطر اتخاذ القرارات
الكبرى فى ظروف الأزمات تتصل تحديداً بهذا الجانب ، أى تقليل الآثار السلبية للعوامل
المصاحبة للأزمة وللتى تؤدى الى تكوين أدراك مشوه وزائف عن بيئة الأزمة
وأغراض الخصوم ، وبالتالي الى عدم سداد الاستجابة وهناك بطبيعة الحال عدد من
نماذج تشخيص الأزمات ، غير أننا نقترح هنا تحليلاً يقوم على التصنيف السابق شرحه
للأزمات ، ويقوم هذا التحليل على شقين كالتالى :

الشق الأول : تقدير مدى التحكم فى الأزمة ، ويعنى بهذا درجة التأكد من أن
تداعيات الأزمة لن تؤدى بالفاعلين الى اتخاذ خطوات لم تكن فى خطتهم أو
تصوراتهم الأولية ، ولا تتفق مع المدى الحقيقى للخلاف أو مع القياس العقلانى
للمنافع والتكاليف وبصورة عامة يمكن القول بأن مدى التحكم فى الأزمة هو
دالة فى ثلاث متغيرات ، هى كالتى :

- ١ - عدد الفاعلين الرسميين .
- ٢ - عدد الفاعلين غير الرسميين وحركتهم وقدرتهم على الضغط .
- ٣ - مدى تمركز أهلية اتخاذ القرار لدى كل فاعل أو عدد الأشخاص الذين
يتعاملون بصورة مستقلة مع الأزمة فى كل دولة أو طرف .

ويمكن بالطبع أن تطور هذا البيان الى مقياس كمى محدد لدرجة التحكم فى الأزمة وإن كانت المساحة لاتسمح بذلك .

والأمر الهام فى هذا المجال هو أن درجة التحكم فى الأزمة تتفق الى حد بعيد مع امكانية تسيرها فى اتجاه الحل السلمى للخلاف والتناقص من خلال التفاوض والمساومة بأشكالها المختلفة ، وفى هذا المنظور يمكننا أن نحدد المدى المحتمل للمساومة والتوزيع للقيم موضع النزاع تبعاً لموازين القوى كما تتبلور فى وقت الأزمة.

الشق الثلقى : هو تقدير المخارج المحتملة نظرياً للأزمة ، وهذا الشق من تشخيص الأزمة يتوقف على ثلاث عوامل :

- ١ - العامل الأول هو الأهمية النسبية للقيمة الكامنة فى موضوع (أو موضوعات النزاع) لكل طرف .
- ٢ - والعامل الثانى هو مدى اتساع وعمق المصالح المتبادلة الأخرى بين الطرفين المتنازعين .

- ٣ - وللعامل الثالث يتمثل فى إمكانية المبادلة بين القيمة موضوع النزاع وقيم أخرى ذات أهمية معادلة لأحد جانبي النزاع .

ويمكن الجمع بين هذين الشقين للتحليل حتى نخرج باستنتاج أو حتى قياس دقيق الى حد ما لاحتمال إيجاد مخرج من الأزمة إما بالتراضى أو من خلال المساومة والتفاوض المعقد ، وتوفر نظرية للعب طريقة مناسبة لتقدير المخارج المحتملة نظرياً للأزمة .

أما تكيف أهداف الخصم فينبغى أن يكون موضعاً لتحليل دقيق أيضاً وذلك كمقدمة ضرورية لتحديد رد الفعل الأمثل من وجهة نظر دولة أو طرف معنى .
والواقع أنه يمكن أيضاً أن يتم تكيف أهداف الخصم فى حدود ثلاث اختيارات رئيسية وهى اختيار الحرب أو بدائلها الوظيفية (أى بالاصرار على الحصول على كل شئ أو على القيمة الكافية فى موضوع النزاع) ، والمساومة ، والاستعداد للتنازل من طرف واحد يعرض تجنب الحرب .

وهناك في هذا المجال أيضا عدد من نماذج التحليل ، غير أننا نقترح نموذج التحليل الذي يجسده الجدول التالي ويفترض هذا النموذج أنه يمكن التعرف بدقة نسبية على أهداف الخصم من قِامة باجراء معين في موقف الأزمة بتقريب هذا الجراء الى أحد الاختيارات الثلاث سالفة الذكر ويستلزم ذلك اجراء ثلاث أنواع من التحليلات وهي تحليل الاجراء الذي اتخذه الخصم أو الخطوة المحددة التي أقدم عليها لتحريك القضية ، ثم تحليل دلالة الخطاب المياسي أو (الاعلامي) الذي يسعى عن طريقه الخصم لتبرير خطواته أو اجراءاته أو للتقدم بها أو للدفاع عنها ، وأخيرا تحليل التداعى الممكن للأحداث وذلك بالتركيز على فحص (أو قياس) الفارق بين شدة الاجراء الرسمية وقوة الانفعال الشعبي بالقضية موضوع الاجراء ، أو بين التوجة الرسمي (النظامي) والتوجة غير الرسمي للضاغط (الرأى العام ، الاحزاب السياسية ، المنظمات الجماهيرية .. الخ) ويكشف هذا التحليل عن تقدير لشدة الاجراء الفعلى ، أما باعتبارة أقل مما يطالب به الرأى العام المحلى ، أو بأكثر مما يطالب به الرأى العام المحلى ، أو مضبوط الإياع مع الرأى العام المحلى أو (الضغوط للانظامية عامة) .

نموذج لتحليل أو تقدير أهداف الخصم

أهداف الخصم أقرب الى	تحليل الاجراء	تحليل الخطاب	تحليل التداعى الممكن
١ - اختصار الحرب	أ - يحمل أقصى تصعد ممكن، أقل من الحرب الشاملة) لا يترك مجالاً للمساومة)	أ - خطاب يتخذ نمط الاذثار ولا يترك مجالاً للإعتدال	أ - الاجراء أقل مما تدفع اليه الضغوط الداخلية (رأى عام داخلى شديد التطرف)
٢ - اختصار المساومة	ب - اجراء عدائى ولكنة يترك مجالاً للمساومة	ب - خطاب يتخذ نمط المشاركة بمعنى أن الخطوة × قد اتفقت لضمان التعهد بالالتزام	ب - خطوة أو لجراءات الخصم متناظر مع الضغوط والاستعدادات الداخلية (رأى عام داخلى معتدل)
٣ - التنازل من طرف واحد	جـ - مجرد تحريك للتفاوض باتخاذ خطوة تأثير الحساسية والضيق	جـ - خطاب يتخذ صورة التنبيه أو التحذير ولكنه يفتح الباب للتفاهم المشترك .	جـ - خطوات الخصم أكبر مما هو مقبول فى البيئة الداخلية (والدولية) رأى عام داخلى غير متوتر

وأخيراً ، فإن عنصر الوقت يمثل عاملاً محدداً لدرجة التأثير في الأحداث ويؤثر هذا العامل من خلال حجم تدفق المعلومات والكفاءة الاتصالية بين الأطراف فعادة كلما كان الوقت المتاح قصيراً كلما تزايدت درجة عدم التأكد نتيجة اضطراب الاتصالات وقلة المعلومات أو العكس صحيح عادة .

ثانياً: النتائج المحتملة للأزمة

وأخيراً فإن من محدّدات وأبعاد الأزمات أيضاً النتائج المحتملة من جملة سلسلة التداعيات ، ويعنى هذا الجانب بالتحديد بتقرير مدى المخرج من المعضلة التى تمثلها الأزمة أياً كان بالمقارنة باحتمالات الحرب أو البدائل الوظيفية للحرب إن الفرص المتاحة من ناحية للخروج من الأزمة تختلف من حالة لأخرى قبل ولثناء التداعيات الكاملة للأزمة ، فقبل هذه التداعيات تختلف الأزمات تبعاً للمحرك الأصلي للتداعيات فهناك مصدر مباشر وهو قيام أحد الأطراف الدولية بالفعل الأصلي ، ومصدر غير مباشر يتمثل فى قيام طرف ثالث رسمى أو غير رسمى بالفعل الأصلي وعادة ما تكون الاحتمالات أقوى لمحاورة الأزمة ومنع تصعيدها فى الحالة الأخيرة إما بازالتة أصلاً (اعتقال أفراد أو مجموعة أو منظمة) أو بتجاهله وتقليص أهميته بقصد تغيير وضع قائم بالقوة ، كذلك فإن المدى الذى يترك فيه الباب مفتوحاً لأية مخرج لا يودى الى الحرب أو بدائلها الوظيفية يمثل متغيراً آخر .

ومن ناحية ثانية ، فإنه من الممكن أنه نميز فى نتائج الأزمات بين حالة للحرب وبدائله الوظيفية من ناحية والنتائج المحتملة الأخرى من ناحية ثانية ، غير أن التمييز بين أشكال وأنواع هذه الفئة الأخيرة تعتبر مهمة أصعب كثيراً .

ومن وجهة نظر إدارة الأزمات هناك متغيران يلخصان التتبعات المختلفة على كل الأبعاد المسابقة للأزمات الدولية ، وهذان المتغيران هما درجة قابلية الأزمة للتحكم ودرجة إمكانية إيجاد حل وسط أو مخرج من المعضلات التى تشتمل عليها الأزمات ، وتزداد درجة قابلية الأزمة للتحكم عندما تكون أزمات بسيطة بمعنى وجود عدد أقل من الفاعلين ، فالأطراف أو الفاعلين الرسميين عادة ما يخضعون بدرجة عالية للمسؤولية الدولية على حين أن الفاعلين غير الرسميين لا يخضعون لها وعادة ما يتسمون بالمشانه وبالعصبية والميل للتغيير السريع فى المزاج والتكيف والسياسات .

أما من حيث قابلية الأزمة لحل وسط فهي عادة ما تتوقف على درجة وجود مصالح مشتركة سواء في سياق الأزمة ذاتها (أو التداعيات السلوكية التي تصاحبها) أو مقابل حدوث الأزمة ، فقد لا توجد مصالح مشتركة وتكون الأزمة من نوع اللعب ذات الحصيلة الصفرية، فان احتمالات إيجاد مخرج تصبح محدودة .

.. فمثلا هناك مصلحة قائمة وثابتة للعاملين في تجنب الإبادة الشاملة المتبادلة المرتبطة باحتمال استخدام الأسلحة النووية ، وقد كان وجود هذه المصلحة هو أساس الاحتمال الأعلى لوجود أو إيجاد مخرج من أزمات برلين وكوبا . على أن هناك حالات تخلق الأزمة ذاتها مصلحة مشتركة بين الأطراف مثل حالة اختطاف الرهائن بعمليات إرهابية انتحارية، إذ عادة ما يحتاج الفاعلون بالاختطاف إلى مخرج يؤمنهم من احتمال الموت أو العقاب في الوقت الذي تحتاج فيه الدول إلى نفاذ أرواح الرهائن ، ولولا طبيعة هذه الحاجة المتبادلة التي يخلقها شكل الأزمة ذاته لما كان هناك أدنى مصلحة مشتركة بين أطراف هذا النموذج من الأزمات .

وبذلك يمكننا الوصول إلى تصنيف للأزمات الدولية في أربعة أنماط كما يظهر من الشكل التالي :

درجة التحكم في الأزمة

عالية		منخفضة	
درجة وجود مصالح مشتركة بين الفاعلين	عالية	أزمات تلاعب	أزمات توريط
منخفضة	منخفضة	أزمات حافة الهاوية	أزمات انفلات

درجة وجود مصالح مشتركة بين الفاعلين

١ - أزمات التلاعب هي أزمات تجريبية بمعنى أن الأطراف تجرب بعضها البعض بقصد استكشاف المدى الذي يمكن لجبار الطرف الآخر فيه على التنازل ، وفي معظم الحالات تكون أطراف هذه الأزمات هي الدول والحكومات أو منظمات مسنولة دولياً ، وهي بالتالي قادرة على التحكم في مسار الأزمة ، بالتصعيد أو للتخفيف .

٢ - أما أزمات التوريط فهي تتسم بوجود مصلحة مشتركة مرتفعة بين الأطراف على أن هذه الأطراف تتصرف في ظروف يصعب عليها التحكم فيها مما قد يفرض بها إلى التورط في أفعال وردود أفعال لم تكن في تخطيطها

الأصلى ، ومن هذه الظروف وجود منظمات غير رسمية تدفع بشدة لاستغلال عدم الحصانة المعنوية لصانعى القرارات إزاء موضوعات معينة ، أو وصول الرأى العام لحالة استنارة شديدة لايقبل معها التقارب أو الاعتدال أو الحلول الوسط ، كما أن تعدد الفاعلين قد يفضى الى نمط متغير للتحالفات يفتح الباب واسعا أمام تغير تقدير أهمية المصالح المشتركة أو احتمال الحصول عليها وبالتالي درجة التهديد وأهميته - وعلى الرغم من أن أزمات التوريط غالبا ما تشغل حيز زمنى طويل نسبيا ، كما أنها قد لا تنسم بحدة مرتفعة للغاية أصلا بسبب وجود مصالح مشتركة والاحتمال الافتراضى الأكبر لايجاد مخرج أو حل وسط الا أن المناخ النفسى الذى يتم فى اتخاذ القرارات والهشاشة الكبيرة للموقف وإيقاع للتغير السريع الذى يميز هذا النوع من الأزمات يؤدى الى الاعتماد على المخارج المحتملة وقد يفضى الى اضطراب الاتصال ودرجة أكبر من التشوه فى المعلومات بحيث يدفع صانعى القرارات الى اتخاذ اجراءات لم يكن فى نيتهن أصلا للقيام بها .

٣ -

أزمات حاققة الهاوية : وهى أخطر هذه الأزمات من حيث مستوى الحدة وإمكانية الانحراف الى موقف الحرب ، ويتسم هذا النوع من الأزمات بدرجة مرتفعة من الخطر ذلك أن هناك درجة محدودة من قوة المصلحة المشتركة مما يجعل الأزمة من نوع اللعب ذات الحصيلة الصفرية ، وفى نفس الوقت فإن هذه الأزمات تنصف بدرجة عالية من اللقالبية للتحكم وعادة ما تكون جزءا من سياسة مقصودة ومنظمة وفى إطار هذا النوع يمكن ادراج ما أسميناه بسياسة الأزمات والمقصود منها ترتيب أقصى درجة ممكنة من الضغط على الطرف الآخر للتسبب فى أمر واقع جديد يتم فرضه أو يزعم فرضه ، وبالرغم من أن هذا النوع من الأزمات هو نتاج سياسة معروفة سلفا وبالتالى قابلة للتوقع عبر مدى زمنى معقول .

٤ -

وأخيرا فهناك أزمات الانفلات : وهى فى واقع الأمر سلسلة من الأزمات المترابطة ، ويقوم بدور الحافز أو المحرك لهذا النوع من الأزمات فى العادة أطراف غير رسميين مثل للمنظمات السرية أو للرأى العام أو أقسام هامة منه ،

كما أن هذا النوع من الأزمات يتسم بالتعقيد بمعنى وجود عدة أطراف وليس طرفين اثنين بحيث أن أى تغيير فى موقف أحدهما يترتب عليه ضغوط تملسى تغير فى مواقف الأطراف الأخرى ويعنى ذلك أن الأزمة تصبح حركية بمعنى امكانية تحليلها الى عدد من الأزمات المترامنه كل منها يشمل تصعيداً بين طرفين اثنين كما أنها أزمات مركبة، وحيث أن هذا النوع من الأزمات يتم فى سياق وجود مصلحة مشتركة ضئيلة وعلاقات تنافس ولعب ذات حصيلة صفرية فإن الأطراف عادة ما تكون قابلة للاستثارة بسهولة ومستعدة عامة للخوض فى نزاعات وصراعات مع الأطراف الأخرى ، ولكن احتمال تقلب المواقف وتغير التحالفات قد يشكل بحد ذاته رادعاً دون التورط فى أزمات مفتعلة قد تؤدى الى حروب شاملة .

ثالثاً : أمثلة لإدارة أزمات دولية:

شهد التاريخ إدارة العديد من الأزمات للدولية باقتدار مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦١ وإدارة أزمة برلين بعد الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٨ وقد أخذت معظم الدول تسعى الى تطوير أسلوب خاص لإدارة الأزمات يهدف الى حماية المصلحة القومية دون التورط فى الحرب .

ولكن على الطرف الآخر هناك العديد من الأمثلة على الإدارة الفاشلة للأزمات الدولية مثل أزمة الحرب عام ١٩١٤ والتي أدت الى نشوب الحرب العالمية الأولى . وأزمة التدخل الصينى فى كوريا عام ١٩٥٠

سوف نتناول ثلاثة حالات تاريخية لإدارة الأزمات تراوحت بين الفشل والنجاح: أما أزمة غزو العراق للكويت فسوف نفرد لها مبحث منفصل كنموذج لإدارة الأزمات التى تمس الأمن القومى العربى.

١ - إدارة أزمة يونيو ١٩٦٧:

لاريب أن قرار الحرب الاسرائيلى بالذات حرب يونيو ١٩٦٧ - كان من نجاح المشاكل الأمنية الاقتصادية والتوترات الاجتماعيه داخل اسرائيل ويعكس وضع الأزمة بما يعنيه هذا من خلال العلاقة بين مخدلات " مطالب " للنظام السياسى الاسرائيلى وبين مخرجاته التى تتمثل فى الفترة على تحويل الموارد المتاحة لتحقيق هذه المطالب .

وبين الحجم الحقيقي للزامات التي كانت تأخذ بتلاييب المجتمع الاسرائيلي وخاصة
أزمة الشرعية ذات أبعاد تاريخية وقانونية وأخلاقية وسياسية وتتلخص جميعا فى الرفض
العربى من داخل فلسطين المحتلة أو خارجها للمشروع الاستيطاني العنصرى .
إزاء هذه الأزمات المتلاحقة المتداخلة والتي تتبلور جميعا فى أزمة الوجود الشامل
واخفاق المؤسسات الصهيونية فى أداء وظائفها ومن ثم فلا مناص من اللجوء لعملية
تعويض عن طريق الاستجابة لنزاعات العنصرية والعنف والتوسع .

ومن هنا كان الحل الاسرائيلي للآزمات هو تصعيد التوتر المرسوم الذى يصل
بالاوضاع الى شفا الحرب أو شن الحرب نتيجة لتعدد سلسلة الاعتداءات والتحرشات
الاسرائيلية أواخر عام ١٩٦٦ أو أوائل عام ١٩٦٧ وهجوم اسرائيل على الاردن
واغارتها على بحيرة طبرية بسوريا فى ١٧ أبريل ١٩٦٧ ثم أخيرا الهجوم على مصر
وسوريا والاردن فى صباح يونيو ١٩٦٧ عبر سلسلة من ردود الأفعال العربية وكان
الاجراء المقابل حشد القوات المصرية فى سيناء لتخفيف ضغط الحشود الاسرائيلية على
الجهة السورية ثم قام عبد الناصر بحركة إستراتيجية غير مباشرة منذ حرب ١٩٥٦
عندما بدأ بسلسلة من القرارات انتهت بسحب قوات الطوارئ الدولية من مواقعها بما فى
ذلك شرم الشيخ وقطاع غزة ، وكان هذا العمل هو الأخير لتصفية آثار العدوان الثلاثى
فى ١٩٥٦ وقد اعتبرت اسرائيل اغلاق المضائق عبارة عن " اعلان حرب " ولهذه
الذريعة حدد يوم ٥ يونيو لبدء العمليات العسكرية التى أطلق عليها اسم " الهجوم المضاد
المسبق " ولم يكن اغلاق المضائق السبب الوحيد الكامن وراء حرب ١٩٦٧ فلقد خطط
الاسرائيليون لهذه الحرب منذ أمد بعيد بناء على وقائع اقتصادية ديموغرافية وتوسعية
ومائية وحدوا أهدافها الاستراتيجية.

ولكن لاينبغى أن لاتغفل براعة اسرائيل فى تحويل الأحداث وتصعيدها بصورة
ورطت الرئيس عبد الناصر فى اغلاق المضائق وطلب سحب القوات الدولية واغتنام
اسرائيل الفرصة لشن الحرب وبذلك يكون الجانب العربى قد فضل فى إدارة الأزمة فى
حين أن اسرائيل واجهت لزمته الداخلية باصطناع أزمة خارجية أكبر ، أى اتبعت
الإدارة بالآزمات لتصدير تلك الأزمة الى الجانب العربى .

٢ - إدارة أزمة طابا :

افتتحت طابا أبواب التاريخ المصري المعاصر في مستهل ١٩٥٦ عندما حاولت الدولة العثمانية للقيام بعمل عسكري لتحل هذه البقعة من التراب الوطنى المصرى لذلك دخلت طابا مرة - أخرى مجال العلاقات الدولية مع ظهور الصراع الدولى المعروف بالحرب العالمية الأولى حين اعترفت بريطانيا فى ١٩٢٦ بدولية خط الحدود وأن طابا جزء لا يتجزأ من تراب مصر .

ثم حين قامت اسرائيل باحتلال طابا عام ١٩٥٦ وانسحابها بعد شهر قليل لانسحاب بريطانيا وفرنسا وأخيرا بعد وقوع طابا فى يد اسرائيل عام ١٩٦٧ حتى توقيع معاهدة السلام فى ٢٦ مارس ١٩٧٩ ووفقا لمعاهدة السلام بين مصر واسرائيل تشكلت لجنة مشتركة للقيام بوظيفة تنظيم علامات الحدود ولم يتم الاتفاق على تعيين مواضع بعض العلامات على طول خط الحدود والتي يبلغ عددها ٩١ علامة وذلك حتى ١٩٨٢/٤/٢٥ أى تاريخ الانسحاب النهائى لاسرائيل من سيناء .

وهنا يثور التساؤل عن الفوائد التي يمكن أن تجنيها اسرائيل لو كانت قد نجحت فى الاحتفاظ بطابا وتتلخص أهم الفوائد الاسرائيلية كما يلى.

- ١ - رغبة اسرائيل فى الاحتفاظ بطابا كورقة ضغط على مصر للحصول على تنازل ما قد تراه جوهريا خاصة فى مجال تطبيع العلاقات بينهما .
 - ٢ - بئر المياه العذبة فى طابا ضرورى لتأمين النجاح للتجارب النووية الاسرائيلية فى النقيب.
 - ٣ - أهمية وادى طابا فى السيطرة على رأس خليج العقبة بأقل قدرة عسكرية خاصة عند ايلات وذلك فى حالة نشوب أى أزمة مع مصر.
- بينما يتلخص موقف مصر فى أن خط الحدود الدولية لمصر يمر شمال العلامة رقم ٩١ بطابا بينما يتلخص موقف اسرائيل بأن خط الحدود يمر جنوب هذه العلامة وانتهت المفاوضات بشأن طابا بالقتل ثم دارت جولات وتجمدت المفاوضات لمدة ٢١ شهرا لتعنت اسرائيل .

ثم بحثت المشكلة على مستوى الخبراء (بير سبع) فى ٢٧ يناير ١٩٨٥ دون التوصل لاتفاق واعلان مصر انها تطرح النزاع للتحكيم الدولى ووافقت اسرائيل على

التحكيم في يناير ١٩٨٦ وذلك بعد جولات طويلة استمرت نحو ٥٣ شهرا كما أن مصر لم تترك أمر الزمن الذي تستغرقه عملية التحكيم مفتوحة حتى لا تكون عرضة للماطلة والتأجيل وأخيرا جاء قرار هيئة التحكيم الذي كان ملزما ونهائيا في ٢٩ سبتمبر ١٩٨٨ وجاء مؤكداً لحقوق مصر التاريخية والقانونية وبالذات في العلامة ٩١ التي هي جوهر المشكلة .

نخلص مما سبق الى نجاح مصر في ادارة أزمة طابا لانها منعت تفجير الأزمة وتعطيل الانسحاب الاسرائيلي من باقي سيناء أو بانفجار مواجهة جديدة ، وعزلتها عن باقي عناصر النزاع لما خففت الاحتقان الناجم عنها بتحديد عنصر الوقت واستثماره .

٢ - الأزمة الأمريكية - الليبية :

وقد نشبت في أواخر ١٩٩١ بين الدول الغربية (بريطانيا وفرنسا) بزعماء الولايات المتحدة الأمريكية من جانب والجمهورية الليبية من جانب آخر حول مطالبة ليبيا بتسليم اثنين من مواطنيها متهمين بتفجير الطائرة الأمريكية فوق قرية " لوكربي " بامسكتلندا عام ١٩٨٩ .

وقد دخلت الأزمة مساراً حرجاً في النصف الثاني من مارس ١٩٩٢ بعد صدور قرار مجلس الأمن رقم ٥٦٧ بفرض عقوبات اقتصادية على ليبيا .

والمسار الحرج تسمية لطلقها نظم الدفاع العسكرية الأمريكية منذ زمن على برنامج للتخطيط للشبكي لانجاز الأعمال في فترة محددة ومختصرة عن طريق تنفيذ المراحل التمهيدية والأعمال الفرعية والمتشابهة في مسار مواز لبعضها البعض حتى يتم انجاز الهدف الرئيسي وللنهائي في الموعد المضروب والمحدد وذلك بالتركيز على انجاز الأنشطة الحساسة في وقتها .

ومن المعتقد أن هذا هو الأسلوب المتبع مع الجماهيرية الليبية بهدف تحقيق غرض فرعى هو اسقاط نظام الرئيس القذافي (أو تفرغه معنويا وتحجيمه إقليميا) للوصول الى هدف حيوي وهو ضمان أمن اسرائيل وحل مشكلة الوجود اليهودي في الشرق الأوسط قتراباً من هدف رئيسي هو التحكم في البترول العربي وتدفقه الى أوروبا واليابان ، لتحقيق الغاية الكبرى وهي إفراد الولايات المتحدة بالهزيمة على النظام الدولي .

هذا هو المسار للحرج في ادارة الأزمة الذي يتزايد بمعنى الوقت .

- وفى ضوء ذلك يمكن أن نتصور الروافد التالية المرسومة لتحرك العربى التى تصب فى النهاية فى المنحنى الرئيسى للاستراتيجية الأمريكية عالميا والتى تتطلع الى تشكيل الشق الاقليمى للنظام الدولى الجديد من خلال :
- شغل النظام الليبي عن ممارسة أى تأثيرات معاكسة للجهود الأمريكية فى مفاوضات السلام .
 - تلميع صورة الرئيس الأمريكى لدى الرأى العام الداخلى بهدف تصعيد أسهم فوزه فى الانتخابات
 - تأديب وردع كافة القوى المتشددة المناوئة للسياسة الأمريكية فى منطقة الشرق الأوسط وضرب الارهاب مع تخويف حركات التحرر المناهضة للسيطرة الغربية .
 - تدمير الترمانة العسكرية الليبية .
 - وفى إطار اطمئنان الحلفاء الغربيين بزعامة أمريكا الى الوضع العربى الراهن يمكن للمخطط الاستراتيجى أن يصنع السيناريوهات التالية من واقع الخبرة الأمريكية :
 - السيناريو الايرانى الذى يشمل تجميد الأرصد والمقاطعة التجارية ووقف خطوط الطيران وتخفيض التمثيل الدبلوماسى ومصادرة الاستثمارات فى الخارج .
 - السيناريو الكوبى الذى يعنى تشديد الحصار البحرى والجوى وفرض الحظر على صادرات البترول وشن حرب دعائية ونفسية لعزل الدولة وتحجيم دورها .
 - السيناريو البانامى والذى يتضمن اسقاط نظام الحكم أو تسيير حملة عسكرية تأديبية أو اعتقال الحاكم أو اغتياله .
 - السيناريو العراقى الذى يشمل حظر تصدير السلاح وتدمير المخزون منه وشن غارة جوية موجهة أو توجيه ضربة عسكرية مدمرة .
 - وقد يكون السيناريو الليبى فى النهاية هو خليط من هذا أو ذلك .
- وحتى الآن (نهاية عام ١٩٩٦) يمكن القول أن ليبيا (وبمعاونة بعض الدوائر الدبلوماسية العربية) قد قامت بتسيير الأزمة بنجاح نسبى حيث أنها فزعت (تحديد الوقت) القاتل الأول (خطر الانفجار المفاجئ) للموقف فى شن عدوان عسكرى ضد ليبيا ، كما عطلت القاتل الثانى (نقص المعلومات بتكثيف الاتصالات) وبقي القاتل الثالث (التهديد) الذى يستلزم معالجة هادئة ونشطة (٣) .

المبحث الرابع : إدارة أزمة الخليج الثانية (غزو العراق للكويت عام ١٩٩٠)

لقد كانت أولى خطوات المنهج العربي في إدارة أزمة الخليج غير سليمة حيث تبأينت رؤى صائعي القرار في الدول العربية المختلفة حول جوهر الأزمة الحقيقي مما أدى الى خلط الأوراق وانقسام العالم العربي الى معسكرين تكرس فعليا عقب اعلان دمشق (٢٦) في ٦ مارس ١٩٩١ ، وبالتالي أصبحت هناك مجموعة دول الخليج اضافة الى مصر وسوريا في ناحية ، ومجموعة الأربعة (الأردن - السودان - اليمن - منظمة التحرير الفلسطينية) في ناحية أخرى كدول مساندة للعراق في عدوانه ، ففي حين ترى المجموعة الأولى أنها تكف مع الحق والشرعية للعربية والدولية لردع العدوان وإعلاء لمبدأ عدم اللجوء للقوة لفض المنازعات ، ترى المجموعة الأخرى أنها تكف ضد الإمبريالية الغربية وأن أساس المشكلة اقتصادي حيث تريد الولايات المتحدة تأمين امدادات البترول ، بغض النظر عن الشرعية ، فلو لم تكن الكويت دولة بترولية كبيرة على المستوى العالمي لما تحرك للجندى الأمريكي للدفاع عنها ، وبدون الدخول في تفنيد حجج كل من الطرفين للأخر ، فانه من الثابت أن غياب جوهر الأزمة الحقيقي لدى جميع الأطراف العربية أحدث هذا الإشفاق ، وأصبح هناك منهجين لإدارة الأزمة .

وتعد الفائدة الحقيقية للتمييز بين جوهر الأزمة الحقيقي وأبعادها المختلفة ، هو وضوح الرؤية لصانعي القرار بالنسبة لتحديد مكنم التهديد للمصالح القومية للدولة ، ويتيح لما نطلق عليه مدير الأزمة تصنيفها داخل تهديدات الأمن القومي بأبعاده المتعددة (الجيوبولتيكي - السياسي - الاقتصادي - الاجتماعي - العسكري) .

أولاً: الأبعاد المختلفة لأزمة الخليج وأطرافها :

١ - الأبعاد المختلفة للأزمة :

وهنا نناقش كافة جوانب الأزمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية والثقافية ، فأزمة الخليج ذات أبعاد مختلفة ، فمن الناحية الاقتصادية ، كان عنصر البترول هاما للغاية ، حيث أن الدول العربية ذات الموارد البترولية ، لم تكن تحتل مجرد التفكير في تدمير صدام حسين لأبار البترول مصدر الدخل الأول للدول الخليجية ، بل أن هذا البعد كان عاملا حيويا في حماية مناطق البترول السعودية في المنطقة الشرقية

بعد استيلاء نظام صدام حسين على الأبار الكويتية واعطاها أولوية في التأمين عقب الغزو مباشرة الأمر الذي دفع الجيش الأمريكي لارسال طلائمه في ٤ أغسطس ١٩٩٠.

بالإضافة الى هذا فإن موابق كل من مصر وموريا المبنية والتي جاءت على حساب نقص مصادر الدخل لكنتا الدولتين بعد ضياع مستحققات العمالة، وضرب السياحة ساهمت هذه المواقف في تقديم الدول المتقدمة لمساعدات اقتصادية بصورة مختلفة كان أبرزها إسقاط الديون العسكرية وجزء من الديون المدنية عن مصر ومساهمة اليابان وألمانيا لتعويض بعض الدول المتضررة التي وقف الشارع السياسي فيها مع صدام حسين مثل الأردن وكل هذا بطبيعة الحال لا ينفي أن أحد أهداف النظام العراقي من غزو الكويت كان اقتصاديا بالدرجة الأولى لتعويض خسائر الحرب مع إيران ، وإسقاط الديون العربية عامة والكويتية خاصة المستحقة على العراق .

ومن الناحية السياسية أظهرت أزمة الخليج هشاشة التجمعات العربية ، وعدم ارتكازها على أسس قوية ، وخير مثال مجلس التعاون العربي الذي كان يضم مصر والعراق والأردن واليمن ، بل وبات الأمن العربي مهددا بالانقسام الحادث في المواقف العربية والذي تبلور في مؤتمر القمة الطارئة الذي عقد في القاهرة ٩ ، ١٠ أغسطس ١٩٩٠ ناهيك عن التواجد الأجنبي في المنطقة لما كانت .

ومن الناحية الاجتماعية كان المنهج العربي مرتكزا على عنصرين أولهما محاولة التأثير على الرأي العام في الدول العربية ، ففي الدول العربية أعضاء التحالف الدولي ظهر بصورة كبيرة تأييد المواطن العادي لقيادته في موقف الدفاع عن حق الكويت المملوك في سيادتها وشرعيتها ، في حين استخدمت وسائل الاعلام في الدول العربية المؤيدة لصدام لقلب الحقائق إبراز صدام حسين في صورة البطل الذي يواجه هجمة استعمارية بربرية من قبل الغرب ، ويساعده بعض الدول العربية ، وباستخدام الشعارات التي تدور حول تحرير القدس وتوزيع الثروة في العالم العربي .

وثاني هذه العناصر كان انتقال الخلاف بين الحكومات الى خلاف بين الشعوب العربية للمرة الأولى ، ففي دول مثل تونس والجزائر وموريتانيا تخرج مظاهرات شعبية عارمة تؤيد القيادة العراقية بل ويصل الأمر في بعض الحالات مثل الجزائر الى تشكيل جيش

شعبي من مليون جزاىرى بقيادة بن بىلا ىرىء الذهاب للوقوف مع العراق فى حربىه ضد التحالف الدولى ، إىضافة الى بعض عناصر منظمة التحرير الفلسطينية ، وكل هذا ىأتى فى إطار أن المواطن العربى إىختلف لىءىه مفهوم العدو فىعد أن كان مقتنعا أن العدو لىس عربىا ، أصبىح هذا المفهوم محل إعادة نظر خاصة بالنسبة للدول الخلىجىة بعد إعتداء العراق العربى على جاره الكوىت العربى أىضا .

ومن الناحىة العسكرية عبرت أزمة الخلىج عن وجود خلل فى نظام الدفاع العربى الذى أفرزته إتفاقىة الدفاع العربى المشترك ، الأمر الذى اقتضى طرح ضمانات لعدم تكرار كارثة الكوىت ، وهو الأمر الذى فتح الباب للحديث عن الترتىبات الأمنىة فى منطقة الشرق الأوسط ، والذى كان اعلان دمشق ٦ مارس ١٩٩١ البىءىة الأولى لها فى إطار محاولة لإىخال دول غىر عربىة مثل اىران ، تركيا ، أنىوبىا ، إسرائىل فى هذه الترتىبات تحت رعىة دولية .

إن ىمكننا القول أن أىة أزمة سواء كانت داخلىة لم خارجىة تتعدد جوانبها وأبعادها فى إطار تكاملى بحيث لا ىمكن إرجاع الأزمة الى عامل واحد ، وعلى الرغم من هذا فىمكن بطبىعة الحال تحىد أى هذه الأبعاد الذى له التقل الأكبر والتأثر الأظم على مستويات تصاعد الأزمة وطرق تسوىتها لاعطائه أولوىة ودرجة أكبر من التركيز .

٢ - تحىد الأطراف المشتركىن فى الأزمة :

وفى هذا المجال نقوم بتحىد الأطراف المشتركة فى الأزمة على المستوىات الثلاثة المحلىة والإقلىمىة والدولىة ، ونوضح مصالح وأهداف كل طرف و هذا التحلىل لا ىنفى بالتدخال بىن المستوىات الثلاثة .

وبطبىعة الحال فإن أىة أزمة تتعرض لها دول أو مجموعة من الدول فإن أطرافها متعددة نظرا لازىاء عدد التفاعلىن الدولىىن ودخول العىد من الهىئات والحركات السىاسىة كطرف دولى فاعل مثل المنظمات الإقلىمىة والدولىة ، ناهىك عن السمة الممىزة للنظام الدولى الحالى من سرعة الإصلاات ، فأزمة الخلىج لا تكتصر على طرفى النزاع المباشرىن العراق والكوىت فقط ، وإنما إمتدت الى الدوائر العربىة والدوائر الإقلىمىة ، والدولىة فى شكل تحالف دولى قوله ٢٨ دولة تنفذ قرار هىئتىن إحداهما إقلىمىة (الجامعة

العربية) والأخرى دولية (الأمم المتحدة) بردع عدوان العراق على الكويت وعودة الحكومة الشرعية آل الصباح الكويت ذات السيادة بعد إلغاء إجراءات الضم التي قامت بها العراق .

وهنا في إدارة الأزمة نحن لانتكر أن التركيز في التحليل لإدارة الأزمة سيكون مركزا على الأطراف الأولى ، ولكن لايمكن أن نهمل بقية الفاعلين نظرا لقيامهم بأدوار مختلفة ، ولكن هنا يثار التساؤل هل يكفي التعرف على أطراف الأزمة دون النظر الى طبيعة مصالح وأهداف كل طرف .

ومن هنا يأتي المنهج العربي في إدارة الأزمة قاصرا عن تصور رؤية حقيقية لمصالح وأهداف الأطراف المختلفة المشتركة في النزاع وهو الأمر الذي أدى في النهاية الى تضارب هذه المصالح مما أسفر عن تحالف دولي غربي وعربي مشترك تدعمه الشرعية الدولية ممثلة في قرارات الأمم المتحدة ، التي أجازت استخدام القوة لطرد العراق وإعادة الشرعية للكويت ، في نفس الوقت الذي ظلت المصالح الشخصية للقيادة العراقية والدول المؤيدة له (الدول الأربعة اليمين - الأردن - السودان - المنظمة) مهيمنة على تفكير قادة هذه الدول مما أحدث الصدام الذي انتهى بتدمير العراق والكويت وخسارة فادحة للأمة العربية .

ويأتي هذا انطلاقا من أن الأزمة لا تنشأ الا في وجود حالة صراع وهي تعبر عن حالة من تضارب المصالح والأهداف والروى بين أطراف الأزمة وبطبيعة الحال تختلف حدة الأزمة باختلاف طبيعة الصراع القائم .(٥)

١ - المصالح والقيم الجوهرية :

وهي " تلك الأنواع من الأهداف التي يكون لدى معظم الناس الاستعداد للتضحية من أجلها ، وهي توضع في العادة على شكل مبادئ أساسية للسياسة الخارجية ، وتصبح عقيدة يقبلها المجتمع كما هي " وكثيرا ما يكون هناك صلة وثيقة بين المصالح والقيم الجوهرية وبين المحافظة على وجود الوحدة السياسية مثل الدفاع عن السيادة الإقليمية ، والعمل على استمرار النظام السياسي والاجتماعي والاقتصادي ."

٢ - أهداف متوسطة المدى :

ومنها محاولات الحكومات مقابلة المطالب والحاجات العامة والخاصة عن طريق تحقيق الرفاهية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية ومنها أيضا زيادة مكانة الدولة في النظام الدولي عن طريق الادوات الدبلوماسية أو باستخدام الامكانيات العسكرية .

٣ - أهداف بعيدة المدى :

وهي تلك الخطط والأحلام والرؤى لما يراد أن يكون عليه التنظيم السياسي أو الإيديولوجي للنظام الدولي ، والقواعد التي تحكم العلاقات داخل هذا النظام والأدوار المحددة التي تقوم بها دول معينة في نطقه ومثال ذلك ما قام به هتلر من تعبئة لموارده لخلق نظام أوربي جديد ، وما حاول صدام حسين إقامته في الخليج .

وهنا نجد أن تضارب المصالح والأهداف ، وفي إطار نوعية الصراع القائم يجعل هناك اختلاف في أنواع الأزمات وحدتها ودرجة تأثيرها على الأمن القومي ، ولذا كان تخطيط المصالح والأهداف العربية وتشابكها وتضاربها ويضاف إلى ذلك دخول المصالح والأهداف الإقليمية لدول الجوار مثل إيران - تركيا - إسرائيل من ناحية ، والمصالح الدولية الغربية عامة والأمريكية خاصة من ناحية أخرى إلى طية الصراع جعل هناك عدم وضوح للرؤية ، ومنع تبلور موقف عربي موحد ، واستراتيجية عربية لمواجهة أزمة الخليج وأثارها المدمرة على الأمن القومي العربي وذلك لغياب مفهوم موحد أو مشترك للأمن القومي العربي .

ثانيا : المتغيرات المصاحبة لتطور الأزمة ومستويات تصاعدها :

١ - المتغيرات المصاحبة لتطور الأزمة

لا يمكن عزل الأزمة كمجموعة من الأحداث والتفاعلات عن البيئة الموضوعية التي تدور فيها والتي غالبا ما تحوي مجموعة من المتغيرات قد تكون من العوامل المسببة لحدوث هذه الأزمة ، أو على الأقل عوامل مساعدة لحدوثها .

ففي أزمة الخليج كانت الظروف الداخلية في العراق عاملا مساهما في حدوث كارثة غزو الكويت ، حيث انهكت العراق اقتصاديا من حربها مع إيران لمدة ثماني سنوات ، إضافة إلى رغبة العراق في جعل هذه المؤسسة العسكرية الضخمة في حالة استنفار دائم لابتزاز دول الخليج العربية ، وبالتالي إسقاط الديون العراقية المستحقة لمصالح هذه الدول من ناحية والحصول على أموال ادعى أنها تعويضات من سرقة الكويت لبترول حقل الرميلة من ناحية أخرى .

وعلى المستوى الإقليمي شهدت منطقة الشرق الأوسط نشاطا ملحوظا لتيارات الإسلام السياسي في العديد من الدول العربية مثل تونس والجزائر والأردن وهي التيارات

التي تعبر في جميع برامجها عن العداء للغرب ومحاولاته المستمرة للسيطرة على المنطقة وبالتالي كانت أرضاً خصبة لاستغلتها القيادة العراقية في كسب مؤيدي لها وتحويل الانتظار عن القضية الحقيقية ، يضاف الى هذا الخلل النسبي في ميزان القوى في منطقة الخليج ، والذي حاول العراق استغلاله للسيطرة على الخليج بعد انتصاره التكتيكي على ايران .

وعلى المستوى الدولي وفي إطار الوفاق بين العملايين ، والبيت الأوربي الموحد أصبحت منطقة الشرق الأوسط للمنطقة الأكثر سخونة في العالم والأولى بتصنيفه صراعاتها نهائياً وإعادة ترتيب الأوضاع في دخلها بصورة تتفق مع مبادئ النظام الدولي الجديد (تحت التشكيل) في إطار أن الصراع اليوم هو صراع للحصول على القوة الاقتصادية ، وليس سياسياً أو عسكرياً أو إيديولوجياً في جوهره .

هذا بخلاف ارتباط المشاركة في حل الصراع طبقاً لمدى مصالح الأطراف المشاركة .

٢ - مستويات تصاعد الأزمة (في مراحل ملقبيل - أثناء - ما بعد الأزمة)

وهنا تتم مناقشة موكاتيزمات الأحداث ، ومستويات تصاعد الأزمة في كافة مراحلها حيث أن إدارة الأزمة يجب أن تمتد الى ما قبل ، وما بعد الأزمة ، وهنا نؤكد على عدة نقاط :

- ١ - أن الأزمة تشكل دائماً نقطة تحول في سلسلة أحداث متتابعة .
- ٢ - أن الأزمة موقف يستلزم التصرف والعمل السريع من المشاركين فيها .
- ٣ - يتبع الأزمة نتائج هامة تتسبب في صياغة وتشكيل جديد للمستقبل بالنسبة للمشاركين فيها .
- ٤ - قيام الأزمة لا بد وأن يكون ناشئاً من تفاعل بين مجموعة من الأحداث ، هذا التفاعل يتسبب في خلق وتشكيل مجموعة جديدة من الأفعال وردود الأفعال ونمط جديد للأحداث .
- ٥ - أن الأزمة هي تلك الفترة التي نقل فيها القدرة على إدارة وتوجيه الأحداث وعلى التحكم في تأثيراتها .

- ٦ - أن الأزمة هي تلك الفترة التي تريد فيها عملية عدم الاستقرار والغموض فيما يتعلق بأهمية الوقت والبدائل المطروحة للتعامل في المواقف المختلفة .
- ٧ - تتميز الأزمة دائما بأنها عرضة لأن تتصاعد لدرجة تشكل خطورة وقلق بالغ بين الفاعلين الرئيسيين المشاركين فيها وتميل دائما الى الحدة .
- ويتطور الهدف الرئيسي من دراسة وتحليل مستويات تصاعد الأزمة - بالاضافة الى معرفة الأسباب والعوامل المؤيدة لحدوثها - في المساهمة في خطوتين هامتين بالنسبة لمنهج معالجة الأزمة ، وهما خطوتى التفسير والتنبؤ : والتفسير لماذا تتخذ الأزمة هذا الشكل بالذات ، وتحديد نطاقها ومداها ، والتنبؤ بسيناريوهات مستقبلية لتصاعد الأزمة ، والتنبؤ بأنزمات مشابهة .
- وهنا يمكن أن نقول أن دخول العراق المفاوضات العراقية / الكويتية في جدة في ٣١،٣٠ يوليو ١٩٩٠ لم تكن الامانة سياسية لاختفاء الحشود العسكرية على الحدود . ومن ناحية أخرى فشلت جهود الوساطة المصرية السعودية لحل الخلاف المفتعل حول جزيرتي وربة وبوبيان الكويتيان ، وحول حقل بترول الرميطة . ومن هنا فشلت الجهود العربية في مرحلة ما قبل الأزمة.
- وفي مرحلة الأزمة تركزت الجهود العربية في محورين أساسيين وهما :
- ١ - محور المبادرات الودية لمناشدة العراق بالانسحاب وعودة الأوضاع الى ماكانت عليه قبل ٢ أغسطس .
- ٢ - محور الشرعية العربية ممثلة في قرارات مؤتمر القمة العربية الطارئ الذي عقد في القاهرة ٩، ١٠ أغسطس لادانة العدوان العراقي على الكويت ومطالبته بالانسحاب ، وعودة الحكومة الشرعية للكويت .
- وظلت الأزمة تتصاعد على الرغم من النداءات المتكررة من القيادة المصرية والتي وصلت الى حوالي ٢٦ نداءا ورسالة تتأشد القيادة العراقية بالانسحاب ، الى أن اتخذ مجلس الأمن قرارا رقم ٦٧٨ والذي يكفل إستخدام القوة لاجبار العراق على الانسحاب من الكويت وحدد مهلة تنتهى في ١٥ يناير ١٩٩١ بالانتقال من الحلول السياسية السلمية الى الحلول العسكرية التي يعنى تنفيذها الفشل - من الناحية العملية في إدارة الأزمة .

وعقب اندلاع الحرب ومشاركة القوات العربية فى تحرير الكويت فشلت الجهود العربية فى مرحلة ما بعد الأزمة ، فى التوصل لشروط استسلام عراقى مشرف ، وبالتالي خضع للعراق للقرار ٦٨٧ الذى يقضى بتدمير الآلية العسكرية العراقية بما يحمله ذلك من خسارة كبيرة فى ميزان القوى العربى تجاه التحديات المختلفة وعلى رأسها الصراع العربى / الاسرائيلى .

ثالثا : آثار الأزمة على اطرافها :

يمكن القول أن هناك مجموعة من الآثار والنتائج السلبية للأزمة تشكل عوامل تهديد للأمن القومى للدول ، فآثار الأزمة لاتتضح ولاكتسب خطورتها الا من خلال قيامها بالتأثير على الأمن القومى على اعتبار أن الأزمة موقف تهديد .

ومن هنا يتم قياس تلك الآثار على مستويين :

الأول : المقومات الرئيسية للدولة ويشمل :

١ - المقوم المعنوى - فكرة للدولة . ٢ - المقوم المادى - الشعب - الاقليم .

٣ - المقوم التنظيمى المؤسسى .

الثانى : أبعاد الأمن القومى ويشمل :

١ - البعد العسكرى ٢ - البعد السياسى

٣ - البعد الاقتصادى ٤ - البعد الاجتماعى

٥ - البعد البيئى

وبتطبيق تلك المقاييس والأبعاد يمكن أن نرصد تأثير أزمة الخليج على الأمن القومى للاطراف العربية بجوانبها السلبية والإيجابية على النحو التالى :

أ - الكويت :

تلقت فكرة الدولة ضربة قاصمة وجرى تحطيم القوى العسكرية الكويتية وأصيب البعد السياسى - أى شرعية الحكم باصابة شديدة ودمرت معظم المرافق ومصادر الثروة الاقتصادية .

ب - العراق :

تلقى المقوم المادى (الشعب والاقليم) ضربات مباشرة تمتثل فى خسائر بشرية ومادية هائلة ولحق للتدمير بنحو ثلثى للجيش العراقى وقوته وألته العسكرية

وانهار البعد السياسي للأمن العراقي بحكم فقدان نظام الحكم لمقومات شرعيته واعتمادا على أسلوب القهر والارهاب في ادارة البلاد .

ج - السعودية

استفاد مفهوم الدولة في المملكة العربية السعودية فائدة ملحوظة حيث تأكدت لدى المواطنين مصداقية الحكم في الحفاظ على للكيان السياسي والاقليمي من خطر المغامرات العسكرية للطامعين وتدعمت وكذلك القوة العسكرية السعودية التي خاضت حربا حديثة لأول مرة من ناحية وأضعاف قوة العراق العسكرية المناوئة للمملكة من ناحية أخرى وأيضا تدعمت شرعية الحكم السعودي (الأسرة الحاكمة) .

د - الدول الخليجية

يمكن القول أن دول مجلس التعاون الخليجي الخمس الأخرى قد استفادت نسبيا على نفس النسق السعودي في النواحي المادية والتنظيمية والعسكرية والسياسية والاجتماعية ، ولكنها تضررت في الجوانب الاقتصادية والمالية والبيئية تضررا ملحوظا .
هذا بخلاف الاضرار الاخرى التي لحقت بكل من مصر والاردن وسوريا ومنظمة التحرير الفلسطينية .

رابعاً: تحليل نتائج إدارة الأزمة في إطار الأمن القومي العربي :

ويشمل هذا التحليل رصد مجموعة الأخطاء العربية وتقييم أثارها على الأمن القومي العربي وذلك لمجموعة متنوعة من الآثار ووجهات النظر .

١ - الأخطاء العربية

لقد ارتكب النظام العربي أخطاء قاتلة في أسلوب ادارة الأزمة أهمها :

الخطأ الأول : هو افتقار الجامعة العربية لألية سياسية أو قضائية مرنة مثل محكمة العدل العربية تكون قادرة على حل المنازعات الاقليمية بالطرق السلمية.
الخطأ الثاني : حين لم تستجب دول الخليج وبالذات الكويت والسعودية لطلبات العراق - رغم أنها لبترازية - وهي التي سبق وأن إستجابت لابتزازات مماثلة أثناء الحرب العراقية الايرانية ، العبارة هنا بتقليل الخسائر وليس بتمظيم المكاسب

فالتركيز في ادارة الأزمة يكون منصبا على تقليل الخسائر ولاسيما الناجمة عن سلوك أحق مجنون من حاكم دكتاتور .

الخطأ الثالث : حين عجزت الجامعة العربية في إجتماعها الطارئ بالقاهرة في أولئ اغسطس ١٩٩٠ عن علاج الأزمة والتوحد لعرض حل على الرئيس العراقي كان يمكن أن يجنب المنطقة هذه الخسائر الفادحة .

الخطأ الرابع : حين امتنعت أعضاء الأسرة الدولية عن اعطاء تأييدهم واجماعهم لعمل عسكري وحاسم تحت راية الأمم المتحدة، وبقيادة لجنة أركان الحرب في مجلس الأمن بدلا من افراد الولايات المتحدة بقيادة التحالف الدولي بشكل لم يدعم المقاطعة الاقتصادية للعراق، ويشعرها بجنية المجتمع الدولي .

الخطأ الخامس : حين فوئ النظام العراقي بحماقة غير مذبوقة فرصة ١٥ يناير ١٩٩١ ليتراجع ويحفظ ماء وجهه ، ويحافظ على جيشة وشعبة بل أنه حول المنطقة ومكانها الى مختبر لأحدث الأسلحة مما روج لسوق السلاح بعد ذلك.

الخطأ السادس : حين ضيعت حكومة بغداد الفرصة الأخيرة في منع الحرب البرية في فجر الخامس والعشرين من فبراير ١٩٩١ وذلك بالاستجابة لطلبات التحالف الدولي واخراج للجيش العراقي سليما بدلا من المواجهة المدمرة .

الخطأ السابع : حين تقاعس الشعب العراقي - وهو معذور بحكم القهر والقمع الخاضع له - عن القيام بثورة شعبية أو انقلاب عسكري للاطاحة بحكم الفرد .

الخطأ الثامن : حين أصر الرئيس العراقي صدام حسين على الاستمرار في المسلطة رغم أنف الجميع وما تبعه من أثار ونتائج يعانى منها شعبة حتى الآن .

الخطأ التاسع : حين تلكأت الشعوب العربية والاسلامية عن نجدة المواطنين العراقيين في الجنوب الفارين من نظام صدام حسين وذلك بمنع هؤلاء المواطنين من اللجوء للقوات الأمريكية ، في حين تلكأت شعوب المنطقة من اغائة أكراد الشمال في محتفهم في مقابل مسارعة اسرائيل وغيرها الى مد يد العون اليهم بصورة أثارت التساؤل حول الضمير الاسلامي الانساني .

الخطأ العاشر : حين تفجرت لدى الشعب الكويتي مشاعر الغضب والانتقام من أشقائه بل ومن نفسه ، فبعض الذين أنزل بهم العقاب كويتيون ، أو ممن خدموا

الكويت ناسيا أن الانعزال والتفوق عن الأمة العربية مجرد الكويت من أهم دروعها ولن ينفذ للتندر بأى راية أجنبية .

٢ - آثار ادارة الأزمة على الأمن القومى العربى :

تبدو آثار الأزمة واضحة بصورة سلبية على الأمن القومى العربى فى عدة نقاط أهمها :

- ١ - أضحتى العالم العربى منقسما على ذاته بين حكوماته من ناحية ، وبين بعض حكوماته وشعوبها من ناحية أخرى .
- ٢ - أن الاجماع العالمى هو ضد الطرف العربى الموصوف بالاعتداء ليس على للكويت فحسب أو للمعودية ، وإنما كذلك على اسرائيل .
- ٣ - نتائج هذه الأزمة جاءت ترجمة لضعف عربى نمبى بالمقارنه بصعود أنوار أطراف غير عربية ، مثل دول الجوار واسرائيل .
- ٤ - وضع عدم فعالية الآليات السياسية للجامعة العربية فى احتواء مثل هذا النوع من المنازعات .
- ٥ - ضرب مفهوم الأمن القومى العربى فى الصميم حيث تم اعلاء الأمن القومى القطرى لمعظم الدول العربية على حسابة .
- ٦ - باتت فكرة العدو الذى كان فى معظم الاحيان اسرائيل ، وفى بعض الأوقات ايران ، ليس هو العدو الوحيد ، بل أصبح من الممكن أن يكون الجانب العربى هو العدو المحتمل .
- ٧ - أضحت حماية المنطقة من خلال الترتيبات الأمنية المتوقعة مهمة عربية - دولية مشتركة ، وليست عربية خالصة .،
- ٨ - تأثر البعد الاقتصادى للأمن العربى بخسائر فادحة مباشرة مثل حرائق البترول فى الكويت ، أو غير مباشرة مثل نقص دخول بعض الدول العربية نتيجة نقص تحويلات العمالة أو ضرب السياحة ، هذا بخلاف تدمير البنية الاقتصادية والاجتماعية لكل من الكويت والعراق .
- ٩ - تأثر البعد البيئى سلبيا من خلال الكوارث البيئية وتلوث الأرض والجو والبحر فى منطقة الخليج .

- ١٠ - أحدثت الأزمة شرخا في جدار المواطنة العربية ، فالشقيق قد يحمل السلاح ويذهب لفزو شقيقه والاستيلاء على مصدر رزقة عيالات عنصر الثقة مفقودا ، وبالتالي التوايا لن تكون خالصة في العلاقات العربية / العربية .
- ١١ - وضح أن البعد الديمجرافى (الكثافة السكانية) عنصر هام فى مقومات الدولة على الرغم من التمتع بمصادر كبيرة للثروة .
- ١٢ - تأكيد حاجة الدول العربية لآلية مثل محكمة العدل العربية تكون مؤهلة لفض المنازعات التى تنشأ فيما بينها مع ضرورة التنبيه لازالة كافة القضايا المتعلقة مثل نزاعات الحدود واللتي تمثل قنابل موقوته قد تنفجر فى أى وقت .

مصادر الفصل الثانی

- ١ - د. السيد عليوه ، ادارة الصراعات الدولية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ١٩٨٨ ، ص ٤٠٦-٤١٣.
- ٢ - Gordon A . craig and Alexander L. George , Force and state craft (New york 1985) p.207
- ٣ - د. السيد عليوه ، المنهج العربي فى ادارة الأزمات ، الادارة العربية وسط عالم متغير ، المؤتمر السنوى الخامس للتدريب والتنمية الادارية ، القاهرة ، ١٩٩٣ ، ص ١١-١٨
- ٤ - د. السيد عليوه ، ندوة الجوابب الاقتصادية والاجتماعية لأزمة الخليج (١٩٩١/٥/٢٣-٥/٢٠) تقويم المنهج العربى فى ادارة أزمة الخليج ، جامعة الأزهر ، مركز صالح عبد الله كامل للابحاث والدراسات التجارية والاسلامية ، القاهرة ، ١٩٩١ ، ص ٣٠ .
- ٥ - دكتور جمال مظلوم - ادارة الأزمات من وجهة النظر الاقتصادية - محاضره ملقاء فى أكاديمية ناصر العسكرية العليا - الاربعاء ١١/١٢/٩٦ .

الفصل الثالث

إدارة أزمات التفسير الاجتماعي

المبحث الأول : أزمات التغيير الاجتماعي

تتمثل أزمات التغيير الاجتماعي في أزمات للتنمية السياسية والتي تنشأ عادة بمسبب قصور الجهاز الإداري وضعف البيروقراطية ومركزية السلطة والتي تكون على حساب المشاركة الشعبية مما يؤدي إلى أزمة حادة في الشرعية للسياسية لنظام الحكم .

كذلك تعاني الدول النامية وبعض الدول المتقدمة من أزمات للتغيير في قطاعات ثلاثة هي أزمة عدم التكامل وأزمة سوء التوزيع الاقتصادي وغموض الهوية الحضارية.

وسوف نتناول في هذا الجزء هذه الأزمات.

أولاً : أزمة عدم الإختراق الإداري

الإختراق الإداري هو قدرة السلطة على التغلغل في كافة أرجاء الإقليم القومي بما يمكنها من تنفيذ القوانين المتعلقة بحفظ الأمن والنظام وتحصيل الضرائب وتنفيذ السياسات المختلفة والإختراق الإداري يتيح للسلطة المركزية الفرصة لفرض سلطاتها مما لا يدع مجالاً لأي سلطة أخرى لمنافستها في ذلك مما يعتبر أحد الركائز الأساسية في عملية بناء الأمة .

وتعتبر درجة الإختراق في أي كيان سياسي عن إمكانية تنفيذ السياسات الحكومية في ذلك الكيان أو في جزء منه فيما يتعلق بروح تلك السياسات والترتيبات النابعة منها .

وتتميز أزمة عدم الإختراق الإداري بالضغط على النخبة الحاكمة لإجراء تعديلات وتكتيكات مؤسسية من نوع خاص مما يبرز مشاكل تنظيم الإدارة العامة .

ولا يتضمن الإختراق المحافظة على إقليم مادي متماسكاً فحسب بل يمتد إلى إختراق النظام الاجتماعي الثقافي ودفعه إلى المشاركة في النظام .

ويمكن تلخيص قدرة النظام السياسي على التغلب على أزمة الإختراق الإداري وتحقيق التنمية السياسية فيما يلي :

- ١ - إعادة التكامل للمجتمع عند كل مستوى أو مرحلة جديدة للتمايز البنائي داخل المجتمع وهو ما يسمى بالبعد التكاملي .
- ٢ - وجود منظمات فعالة وسياسات عامة تستهدف تأمين الحقوق المدنية والسياسية والاجتماعية وهو ما يسمى بالبعد الأدائي .

وتنتج أزمة عدم الاختراق الإداري في معظم الدول النامية عن الافتقار إلى الأجهزة الإدارية المتخصصة والفنية في أعماق الإقليم القومي والأطراف المترامية مثلما هو الحال في العاصمة والمراكز الرئيسية ، مما يؤدي إلى عدم تنفيذ السياسات الحكومية وضعف السيطرة الفعلية على أقاليم الدولة بل قد يمتد الأمر إلى عدم وصول البث الإذاعي والرسالة التلفزيوني وغيرها من الخدمات إلى بعض المناطق .

وينتج عن هذه الظاهرة ما يمكن تسميته بعدم التوازن المؤسسي وهو ما يأخذ شكلين :

- ١ - عدم توازن أفضى حيث تقل المؤسسات الحديثة في العاصمة وتترك الأقاليم خاضعة للمؤسسات التقليدية مما ينتج عنه ثنائية في الجهاز الإداري .
- ٢ - عدم التوازن الرأسي : ويتمثل ذلك في التوسع في بناء وتدعيم قدرات الجهاز الحكومي دون أن تقابله زيادة مماثلة في قدرات المؤسسات السياسية الأخرى مما يؤدي إلى تضخم الجهاز الإداري دون فاعلية .(١)

ثانياً: أزمة ضعف المشاركة السياسية

النظام السياسي للفعال هو ذلك النظام الذي يستطيع أن يعبر عن القيم الثقافية للجماعة وأن تعكس سياساته مصالح وأهداف القوى الاجتماعية المختلفة في المجتمع وأن يوجد القنوات الوسيطة التي تستطيع من خلالها القوى المختلفة أن تعبر عن نفسها بصورة سليمة ومنظمة وأن تعكس نخبته الحاكمة في داخلها القوى الاجتماعية الفاعلة ، وبهذه الطريقة يستطيع النظام أن يستوعب المتغيرات الجديدة ويحقق الاستقرار السياسي ويصبح لجوءه إلى القوة والاكراه في أضيق الحدود(٢) ولكن النظم السياسية في معظم دول العالم الثالث ترتبط عادة ببطانة معينة مما يسد طرق المشاركة أمام كافة الفئات والطوائف الأخرى ويقلل فرص المشاركة السياسية وقد تحجم القوى السياسية في المجتمع عن المشاركة نظراً لانعدام الثقة في الفئة الحاكمة .

والمشاركة السياسية تتضمن كل نشاط اختياري يهدف إلى المساهمة في صنع القرارات والسياسات ومراقبة تنفيذها واختيار الحكام سواء على المستوى القومي أو على المستوى المحلي ومواءم كان ذلك النشاط منظماً أو غير منظم .

١ - مظاهر أزمة ضعف المشاركة السياسية :

- أ - وجود إدارة واحدة لصنع القرار هي إداره الحاكم والفئة المحيطة به .
- ب - وضع قيود شديدة على تأسيس الأحزاب السياسية .
- ج - إخضاع الأحزاب القائمة للرقابة الشديدة .
- د - تضيق الخناق على نشاط الأحزاب المعارضة والفتنات والاتحادات .
- هـ - فرض الرقابة على الاعلام .
- و - إتساع شريحة السلبية وغير المهتمين وضيق شرائح المهتمين والمشاركين .

٢ - أسباب أزمة ضعف المشاركة السياسية :

- أ - إحتكار النخبة الحاكمة للسلطة السياسية ورفض مطالب للمشاركة السياسية.
- ب - ضعف المؤسسات السياسية وعدم فاعليتها .
- ج - إنتشار الأمية وانخفاض درجة الوعي والفقر وغياب الضمانات التي تدفع الفرد للمشاركة دون خوف على مصدر رزقه ودون إعتداء على تسميته ، مما يدفع معظم المواطنين الى السلبية واللامبالاه .

ثالثا : أزمة تأكل الشرعية السياسية

تتفجر أزمة الشرعية حين يعجز النظام السياسي عن تحقيق التكامل السياسي بين الحكام والمحكومين وتبدأ بالتساؤلات حول شرعية الأساس الذي تستند عليه السلطة ، وحول الدور الصحيح للحكومة المركزية وأهدافها وطبيعة العلاقة بينها وبين السلطات والجماعات المحلية وحول الأدوار الصحيحة للبيروقراطية والمؤسسات العسكرية في الحياة السياسية ، مما يعنى أن الأزمة في جوهرها مشكلة دستورية .

وتصل الأزمة الى ذروتها عندما يحدث إنهيار في المؤسسات الحكومية ويرجع ذلك الى أحد الأسباب الآتية أو جميعها :

- ١ - الأسس المتضاربة وغير الكافية لإعادة السلطة في المجتمع .
- ٢ - نشوء تنافس مكثف وغير مؤسّس على السلطة .
- ٣ - عدم قبول تبريرات النخبة الحاكمة لاستحواذهم على السلطة .

٤ - تنشئة الجماهير الشعبية وتوجيه مشاعرها إزاء السلطة في صورة لاتعمل لصالح القيادات مما يثير الشك في مدى شرعيتها .

ويلاحظ أن طبيعة السلطة في معظم النظم العربية المعاصرة بعيدة عن الجدارة بمفهومها الأخلاقي والمهنى وبعيدة عن المفهوم الجديد للسلطة القائمة على إتساع منطق القبول لدى المحكومين ، ونتج عن ذلك ما يمكن تسميته بشخصانية السلطة بمعنى تجسيدها في أشخاص الحكام .

كذلك ينتج عن أزمة للشرعية العداء بين المتقنين والسلطة مما يحرم السلطة من عناصر المشورة والخبرة والمشاركة ونقص الحقائق وتحرى الموضوعية .

رابعا: أزمة تمزق التكامل القومي

التكامل هو تحقيق التجانس والانسجام داخل الجسد السياسى والاجتماعى وتخطى الولاءات الضيقة والتخفيف من الولاءات للقضاة .

أى تحقيق التطابق بين وعى الفرد وبين ولائه للدولة القومية ، وهو ما يعنى غرس الشعور بالولاء والانتماء للدولة ومؤسساتها المركزية (٣) .

وتعانى معظم الدول النامية من أزمة تمزق التكامل القومى حيث تتكون مجتمعاتها من جماعات متعددة ومتميزة وفقا للاعتبارات العرقية أو الدينية أو اللغوية ، ولا تشعر هذه الجماعات داخل الدولة الواحدة بالانتماء الى المجتمع الكلى أو الرابطة بين بعضها البعض ، ولا يقتصر الأمر هنا على الدول النامية بل هناك العديد من الدول المتقدمة التى تعاني نفس المشكلة .

أنماط عدم التكامل :

١ - عدم التكامل السياسى وهو مايشمل للتكامل القومى بمعنى تجميع الجماعات المتباعدة ودمجها فى كل أكثر شمولاً ومحاولة خلق قومية واحدة من عدة جماعات متباينة .

٢ - عدم التكامل القومى : حيث توجد مناطق داخل إقليم الدولة لاتستطيع سلطة الدولة أن تصل إليها أو أن تتدخل فيها مما يساعدها على مقاومة السلطة المركزية .

٣ - عدم التكامل بين النخبة والجماهير .

٤ - عدم التكامل الثقافي : ويتمثل فى عدم وجود الحد الأدنى من التقبل للقيم أو الاتفاق عليها وهى من العناصر الأساسية لحفظ للنظام الاجتماعى .
إن وجود درجة عالية من التجانس الثقافى وخاصه الثقافة السياسية أمراً فى غاية الأهمية إذ أن الاختلاف فى حل مشاكل التعدد الثقافى قد يؤدى الى انهيار الكيان السياسى من خلال إفساح جزء منه بهدف الاستقلال أو الانضمام لإقليم آخر ، أو لعدم الاستقرار السياسى .(٤)

خامساً : أزمة عدم عدالة التوزيع الاقتصادى :

يقوم النظام السياسى بدور الموزع فى المجتمع ، إذ أن كل القرارات السياسية ذات طابع توزيعى (أو ما يسمى بالتخصيص الإلزامى للقيم) .
فالنظام السياسى يقوم بتوزيع القيم والموارد النادرة مثل الملع والخدمات والثروات والمكانة الاجتماعية والأمن والفرص المناصب والوظائف .. الخ. عن طريق السياسات العامة مثل سياسات الأجور والأسعار والضرائب والتعليم وتدخل الدولة فى الاسكان والصحة والتأمينات ، وذلك بتحديد فئات المستفيدين من التوزيع ومقدار ما يخصص لكل منها من القيم والمنافع .

ونذكر هنا العبارة المشهورة لأحد علماء السياسة " هارولد لازويل " التى أكد فيها أن السياسة هى من يحصل ؟ على ماذا ؟ ومتى ؟ وكيف ؟ فعلى ضوء هذه المقولة نستطيع أن نقيم أى مازق تقع فىة للنظم السياسية فى العديد من البلدان النامية وخاصة فى ظروف ضائلة الثروة وقصور الناتج القومى وندره المولد حيث تقع هذه النظم فى تناقض حاد بسبب للمفاضلة فى عملية التخصيص بين أى من :

١ - الاعتبار الفنى الاقتصادى ويعنى إرباط التوزيع بالعمل والكفاية .

٢ - الاعتبار الاجتماعى الايدولوجى : ويعنى الاهتمام بفكرة العدالة الاجتماعية .

تضع هذه القضية على عاتق للنظم السياسية مهمة صعبة وهى قضية التنمية الاقتصادية كضرورة لاشباع الحاجات الأساسية للناس وتحقيق توازن مقبول بين ثورة التطلعات من ناحية ودرجة الرضا الفعلى لهذه التطلعات من ناحية أخرى ، أى الاهتمام بمسألة التوزيع العادل والاتجاه نحو المساواه .

سالماسا : أزمة غموض الهوية الحضارية :

تدور أزمة غموض الذاتية الحضارية حول محور الزمان ، بمعنى أنها تعبر عن تخطيط الجماعة السياسية في تعريفها لنفسها وفي تحديد شعورها الجماعي بهويتها الحضارية من منظور التاريخ .

هذه الأزمة تنلخص في التخطيط الشديد عند اختيار النموذج الحضارى الذى تنشده الجماعة السياسية فى الإحياء القومى والتحديث الحضارى والتنمية الشاملة ، وهناك أفكار مطروحة على الساحة لابتداءاً من النموذج الكمالى للتركي فى اختيار للتعريف الكامل وانتباءً بادانة المجتمع الحالى باعتباره مجتمعاً جاهلياً ينبغي تكفيره وهجره ونبد أساليبه فى الحياة .

وتتمثل هذه الأزمة فى طرح قضية الأصالة والمعاصرة فى شكل بدائل ثلاث هى التمسك بالأصالة أو السير فى طريق المعاصرة أو القيام بمحاولة توفيقية للجمع بين الإثنين ، وهذا يؤثر إشكالات تزيد من تعقيد القضية وتجعل الوصول الى رأى حاسم فيها أمراً يكاد يكون مستحيلاً : لذلك إقتراح البعض صيغة أخرى تقضى على التدخل ، وهى صيغة الأكبتاع أم الإبداع بمعنى أن الإشكال للحضارى الذى نواجهه هو : هل نظل الى الأبد مقلدين محاكين نساير الآخرين ونمسك بذيل تطور لم نصنعه أم نصبح مبدعين فنبكر حلولنا الخاصة ونقف ندأ للآخرين بأفكارنا للخلافة .

تحدث أزمة الذاتية للحضارية عند الفرد عندما يعجز عن تحقيق تكامل ذاتى بين قيمه وأهدافه وقدراته أى عند فشله فى تحديد هويته .

وبالمثل يمكن القول أن الأمم النامية والدول الغنية لىان مراحل الانتقال تقع فريسة لأزمة الذاتية / الهوية من هذا النوع عندما تخفق فى تحديد هويتها الحضارية .

أسباب أزمة الهوية الحضارية :

- ١ - السيطرة الأجنبية وما تلاها من تبعية اقتصادية وسياسية.
- ٢ - النظرة الأحادية للأمور : وذلك بالنظر الى كافة الظواهر والمواقف على أنها إما أبيض أو أسود ولاوسط بينهما مما يضيع نسبية الحقائق والأحكام ويدفع الى المتعثر والتطرف وعدم القبول بالحلول الوسط .

خلص من ذلك أن أزمة غموض الذاتية الحضارية تتبلور في العجز عن التقييم الصحيح لموقعنا في خريطة الأسرة الدولية المعاصرة وتحديد مركزنا على متدرج الزمن الذي يمتد بين ثلاث نقاط هي الماضي والحاضر والمستقبل .
لذلك ينبغي أن يستقطب المجتمع أساليب للحوار المتسامح ومن بناء مؤسسات للرأى والعمل على تمكين الجماعة السياسية الوطنية من الاختيار الحر الواعي للنموذج الحضارى المنشود وتحديد الهوية الحضارية التي تعبر عن ذاتيتها وترتضيها لنفسها .

مباها: أزمة الخصخصة وإعادة الهيكلة

من الصعب التمييز في الأقطار النامية ، وفي مصر على وجه الخصوص - بين السياسه والادارة ، فكلاهما وجهان لعملة واحدة هي السلطة العامة وتنفيذ السياسة العامة ، لذا سنعتمد التحليل السياسى والادارى هنا كمنهج شامل لفهم مايجرى على أرض الواقع من حيث ادارة أزمة الخصخصة وإعادة الهيكلة .
يعتبر تحليل السياسات منهج علمى نحو معرفة أكثر وفهم أفضل لواقعنا بفرض تفسيره وتغييره وتطويره .

وهدفنا هو تحسين الطريقة التي نفكر بها في السياسات العامة ، وفي هذا المعنى نهتم أكثر بأسس تحليل السياسات العامة أى تحقيق فهم أفضل لما نقوله الحكومات وماتقلعه ، وهذا يعنى أن هذا المنهج الجديد (علما وفنا) له خمس سمات رئيسية ، فهو تطبيقي ويستخدم أساليب حل المشاكل ، ويتعامل مع قضايا محددة مثل قضية اليوم عن سياسة التخصصية ، ويركز على نوايا الحكومة وكذلك الأعمال التي تقوم أو لا تقوم بها .
وجدير بالذكر أن علم وفن تحليل السياسات يركز على مجموعة من المقومات لعل من أهمها الأسئلة التي تطرح ، والنماذج التي تستخدم ، والأنماط التي تتبع في الوصف ، وأساليب التقويم .

١ - المدخل التحليلي :

يستهدف هذا المدخل الفهم والشرح والتوصيف عن طريق الفك وإعادة التركيب وبالتالي موفى نكتفي هنا بإثارة ثلاثة أسئلة عن : مسئوليات مجالس الادارة ، الجمعيات العمومية والمشتريين الجدد .

أ - ماهي مسئوليات مجالس إدارات شركات قطاع الأعمال العام .

تعتبر عضوية المجالس والجمعيات العمومية مسئولية جسيمة وأمانة وطنية وذلك لعدة أسباب أبرز هذه الأسباب هو أهمية مرحلة التحول الاقتصادي الجذرى التى دخلها النظام المصرى الذى يتجه بخطوات نحو اقتصاديات السوق فى نفس الوقت الذى سيطر دور قطاع الأعمال العام فى التنمية على أهميته بالتعاون مع القطاع الخاص .

ولما كان قطاع الأعمال العام يمثل الملكية القومية فإن أعضاء هذه الجمعيات سواء الشركات القابضة أو التابعة - عليهم مسئوليات مزدوجة باعتبارهم مواطنين وباعتبارهم خبراء ، وباعتبارهم الملاك لكونهم ممثلين للدولة التى تنوب عن المجتمع فى توجية وسائل الإنتاج .

ومطبقا لنص المادة (١٠) والمادة (٢٧) من القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ تختص الجمعية العامة بما يأتى :

- ١ - التصديق على الميزانية وحساب الأرباح والخسائر .
 - ٢ - التصديق على تقرير مجلس الإدارة عن نشاط الشركة والنظر فى إخلاقة من المسئولية .
 - ٣ - الموافقة على توزيع الأرباح.
 - ٤ - الموافقة على استمرار رئيس وأعضاء مجلس الإدارة لمدة تالية أو عزلهم ويكون للتصويت على ذلك بطريق الاقتراع السرى .
- من الناحية العملية سوف تلقى هذه الجمعيات مرات محدودة كل عام وبالتالي فإن نشاط أعضائها سوف يدور فى إطار العمليات الادارية وللتخطيط والتوجيه والرقابة والمحاسبة والتقييم والحكم .

ب - الشركات القابضة والشركات التابعة .. من يحاسب من ؟

بدأت العجلة تدور فى قطاع الأعمال نلما بعد الإنتهاء من تشكيل الشركات القابضة والتابعة لكن القوة المحركة لهذه العجلة هى المساعلة الادارية الواضحة الحاسمة .

وتعنى المساءلة للترام الوكيل بتوفير تقرير واف عن نجاحة أو فشلة فى القيام بالمهمة التابعة من السلطة المفوضة اليه ، وهذا يعنى الالتزام بتوفير مستوى جيد من الرقابة يسمح بالافصاح عن مدى نجاح الادارة فى الاستغلال الفعال للموارد الاقتصادية المتاحة للمنشأة .

وفى ضوء ذلك يمكن أن نحصر المجموعات التى لها الحق فى مساءلة مجلس إدارة الشركة القابضة وبالتالي مجلس إدارة الشركات التابعة أو تصنيفها الى خمس وهى :

الحكومة ، الملاك ، العملاء ، العاملون ، المجتمع ، كل فى مجال اختصاصه ومطالبة من المجلس .

ج - من يشترى شركات القطاع العام :

لقد بدأ طرح مجموعة من جواهر ممتلكات وأصول القطاع العام المصرى للبيع فى الأسواق وستكون البداية بعشرين أصلا يتبعها بيع نحو خمسة وستين شركة خلال السنوات القادمة حتى عام ١٩٩٧ فمن هم المشترون المتوقعون ؟ وسوف تساعدنا الاجابة على هذا السؤال فى إكتشاف المسار الذى سوف يأخذه الاقتصاد المصرى فى المستقبل المنظور حين تنتقل ملكية نحو ثمانين مليار دولار الى أيد جديدة محلية أو غريبة .

يمكن أن نفرز نحو ثمانى فئات من المشتريين ، ربما قد يتدخلون مع بعضهم البعض أحيانا لكن يمكن أن نرتبهم بطريقتين :

• الطريقة الأولى : الأحقية فى الشراء أى الأولوية بحق الشفعة أى بحق المواطنة (للمصريين) والانتماء للبلد وللولاة للوطن .

• الطريقة الثانية : الامكانية المالية أى القدرة على دفع الثمن فوراً ونقدًا وعدا تطبيقا للمنافسة المفتوحة .

نحن إذن أمام مشتريين محتملين طبقاً للترتيب الأول وهم :

١ - المديرون

٢ - العاملون من الموظفين والعمال .

٣ - الموردون .

- ٤ - العملاء المستهلكون للسلعة أو المنتفعون بالخدمة .
- ٥ - الجمهور العريض من المواطنين من صغار الملاك المصريين أصحاب الأسهم تأسيسا للأسمالية الشعبية وتوسيعا لقاعدة الملكية الذي تستهدفه سياسة الخصخصة .
- ٦ - كبار المستثمرين المصريين من رجال الأعمال .
- ٧ - المستثمرون العرب الذين يفضلون الاستثمار في مصر لعوامل الجذب المترتبة عندنا .
- ٨ - الشركات والمستثمرون الأجانب وبالأذات الذين لهم سابق خبرة في نشاط المشروع المباع ولديهم التكنولوجيا المتطورة .

٢ - المدخل التقييمي :

يستهدف هذا المدخل الحكم على تنفيذ سياسة التخصيصية وذلك من خلال تقدير الكفاءة وتقييم الفاعلية ، وسوف نكتفى هنا بالبحث عن إجابات لثلاث تساؤلات عن : تفادى للخصخصة العمياء ، وتحرير إدارة الشركات للجديدة ، وحوافز طبقة المنظمين من رجال قطاع الأعمال العام .

• كيف نتفادى الخصخصة العمياء ؟

المقصود بالخصخصة العمياء هي تلك السياسة التي تنفقر إلى التقييم الصحيح لأثارها الإيجابية والسلبية وبالأذات للتقييم المبدئي للأداء الفعلي للشركات قبل خصخصتها. الخصخصة العمياء نابعة من موقف ليديولوجي عقائدي معاديا للملكية العامة ، تماما مثل الموقف الأيديولوجي الشيوعي أو الاشتراكي المعادى للملكية الخاصة ، أنها ترى أن المشكلة تكمن في الملكية وأن مجرد التحول إلى الملكية الفردية يعنى تحسن الأداء متجاهلين تماما أن القطاع الخاص يعانى كثيرا في بعض الأحيان والحالات من الادارة السيئة والأداء الهزيل .

• هل تفلت الشركات القابضة من قبضة الوزير ؟

أنك في ذلك .. عملا بالقول المأثور .. أنا أنك فلنا موجود - لو بالأحرى أنا أنك فلنا مهموم .. بشجون القطاع العام في بلادى ثنائى شأن أى مواطن مصرى .

صحيح أن رئيس الوزراء قد طالب حسبما رددت الصحف - فى اجتماعه بأعضاء الشركات القابضة بضرورة التحرر من ميطرة الوزراء الا أن التخوف من صعوبة تطبيق هذه النصيحة نابع من عدة اعتبارات :

أولها : الميراث الثقيل من الثقافة المركزية اداريا ونفسيا فى مصر حتى أن البعض من المسؤولين فى قطاع الأعمال يظلون لفترة طويلة قادمة على عادة اللجوء الى التليفون أو الاتصال الشخصى لاستطلاع رأى المستوى الأعلى أو الوزير .

ثانيها: أنه لايتوقع أن يتنازل كبار المسؤولين بسرعة عن سلطاتهم الوصائية وصلاحياتهم الواسعة التى درجوا عليها ومن هنا ترددت فى أوساط قطاع الأعمال العام عبارة ضرورة التشاور مع المستويات العليا.

ثالثها: أن حتمية ممارسة المساهلة العامة مستغل مسألة لصيقة بقطاع الأعمال العام طالما أنه خاضع للملكية للعامة أى ملكية الدولة كليا أو جزئيا بعيدا عن الخصوصية حيث أن حق الدولة فى ممارسة الحقوق الطبيعية للملاك - ومن بينها الرقابة ،، مسألة بديهية .

المشكلة الحقيقية إذن ليست هى المفاضلة بين الرقابة والانفلات وإنما هى فى أسلوب الإدارة هل هى بالأمر والاجراءات أم الادارة بالأهداف والنتائج ، هذا هو الاختيار الصعب أمام شركات قطاع الأعمال العام لتسير قدما فى طريق الإصلاح الاقتصادى وهذا هو جوهر مشكلة الادارة فى الشركات العامة وهى التوفيق بين الاستقلال المالى والادارة وبين المساهلة العامة .

• القادة الجدد لقطاع الأعمال العام .. كيف يعملون ؟

ليس من المبالغة القول بأننا أحوج ما نكون الى جيل جديد من رجال الأعمال لقيادة القطاع العام فى مرحلة التحول نحو التمليك الخاص (الخصخصة) وهؤلاء المديرين الجدد ليسو بملاك أفراد ، ولا بموظفين حكوميين .

لأول وهلة يبدو هناك تناقض صارخ بين لفظى " رجال الأعمال ، والقطاع العام " فالأولى يشير الى فئة من المنظمين معروف عنهم المبادرة والتجديد وحب المخاطرة والثانى يشير الى الجمود التنظيمى والإدارة البيروقراطية الحكومية .

وبصرف النظر عن قنوات التعرف والافتقار من هذه القيادات سواء كانت الجدارة الوظيفية أم الأهلية الإدارية أم الخبرة الفنية أم الاختيار السيلسي أم العلاقات الشخصية أم القرابة العائلية أم التعصب المهني أم التمثيل القطاعي أم المكافأة كنتجوب لنهاية الخدمة أم المحسوبية الوزارية فإن مجموعة المعايير التي جرى الالتزام بها عند الاختيار تعتبر ضابطا ومقننا ضمنت غربة أفضل وانتقاء أحسن للعناصر القيادية .

ولقد جاء تشكيل مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام (القابضة والتابعة) ممثلا للخبرات المتعددة الاقتصادية والمالية والقانونية والفنية والإدارية وهي بهذا التكوين التكنوقراطي تعبر عن درجة عالية من الخبرة المتخصصة ولكن عنصر حب المخاطرة — وهو أبرز صفات المنظمين في مشروعات الأعمال — يظل تائها ومراغا .

يبقى بعد ذلك أكبر التحديات التي تواجه هؤلاء المديرين الجدد ، فالمطلوب منهم خلال السنوات الثلاث القادمة — وهي فترة لنتقالية قصيرة — التغلب على رواسب السلوك الإداري الحكومي وتخطي مجموعة العوائق التي توجد في إطار المشروعات العامة .

٣ - المدخل الإرشادي

* من يقوم بجراحة " الزائدة العمالية " لشركات الأعمال ؟

بداية نوضح أننا ننقهم ونتعاطف تماما مع مطالب الحركة العمالية الراضية لتسريح أية أعداد من شركات قطاع الأعمال العام بسبب عمليات الخصخصة وتحرير القطاع العام ، ويمكن القول إن الجراحة لازمة وضرورية لأكثر من سبب .

من الثابت أن كل الدراسات تشير إلى أن هناك تضخما — غير صحي — في حجم العمالة المقيدة في سجلات شركات الأعمال وبالتالي في ظاهرة البطالة المقنعة ويتراوح تقديرها من ٣٠-٥٠٪ في بعض الأحيان .

ويمكن القول أن العمالة الفائضة عن حاجة المشروعات العامة بعد الإصلاح الاقتصادي هي بمثابة " ظاهرة تذكارية " متبقية من مرحلة التخطيط المركزي والإدارة والبيروقراطية للقطاع العام .

واحتقان أوضاع هذه العمالة الزائدة بعد الخصخصة قد يؤدي إلى انفجار وتهديد الاقتصاد القومي المتوقع .. ولا أقول المريض الأمر الذي يملئ حتمية إجراء جراحة ماهرة ودقيقة قبل استفحال الخطر ، وفي الأصل لا يستطيع المريض أن يقوم بالجراحة لنفسه

حتى ولو كان طبيبا ، وهذا يعنى أن قطاع الأعمال العام لا يستطيع أن يقوم بهذا الاجراء ذاتيا .

كما أنه يتعذر على أحد أقاربه الحميمين أن يقوم بالجراحة فقد تخونه أعصابه إشفاقا على المريض أو خوفا عليه .. وبالمثل يتعذر على الإدارة الجديدة للشركات القابضة والتابعة اتخاذ مثل هذا الاجراء للروابط الائتمانية والاجتماعية التي تشدهم الى جمهور العاملين .

صحيح أن المثورة الطبية قد تكون صادرة من طبيب أجنبي وهو دكتور IMF أى صندوق النقد الدولي ولكن لا يجب أن نعهد بالعملية اليه فقد يكون قاسيا على المريض ولا يصلح لاجراء هذه العملية الا طبيب وطنى يأخذ فى اعتباره مجمل الظروف الاجتماعية والنفسية وملابسات البيئة الائتمانية المحيطة أى أن هذا الاجراء قرار سياسى لابد أن يؤخذ فى المستوى الثانى لصنع القرار ، أى مجلس الوزراء ومجلس الشعب بالتسيق مع جماعات المصالح وبالذات نقابات العمال وجمعية رجال الأعمال واتحاد الصناعات.

مثل هذا الطبيب السياسى الملائم هو الأدارى بالأعمال التحضيرية المسابقة والمصاحبة للجراحة والتي تشمل :

- ١ - تملك العاملين حصة من أسهم شركاتهم .
 - ٢ - المعاش التيسيرى المبكر (فوق ٥٥ سنة)
 - ٣ - التدريب التحويلي للبطالة المقنعة .
 - ٤ - تشجيع بعض العاملين على التحول الى أصحاب مشروعات صغيرة .
 - ٥ - امتصاص الفائض من مشروعات جديدة مغذية أو مكملة للصناعات القائمة .
- يبقى أخيرا الصعوبات التي يلزم أن يذللها الطبيب حتى يتسنى له اتمام الجراحة بنجاح ونجاة المريض.

* من هو أصلح المديرين لقطاع الأعمال ؟

قدمت أوراق ندوة جامعة هارفارد هيئة فولبرايت المشتركة لقيادات القطاع العام مجموعة من التمارين الادارية والأمروحات الفكرية الجديرة بالتجريب فى البيئة المصرية .

يقوم التصنيف على أساس محورين : محور الاختصاصات المتاحة للمدير ومحور نمط السلوك الإداري للمدير .

بالنسبة للأول : أى محور الصلاحيات الممنوحة للمدير - نجدها عالية جدا فى القطاع الخاص مقابل انخفاضها فى القطاع العام .

بالنسبة للمحور الثانى : أى محور نمط شخصية المدير فنجد المدير الاقتصادى والمدير السياسى .

المدير الاقتصادى :

هو ذلك المدير الملتزم عاطفيا بأهداف رجل الأعمال وباستثمار جهده فى متابعتها تحقيقا لأغراض المشروع للعام ، ومن بينها المبيعات ، حصة الشركة من السوق ، الأرباح ، تنويع المنتجات أو الأسواق ، البحوث والتطوير .. الخ .

المدير السياسى:

هو ذلك القائد الملتزم عاطفيا باستثمار جهده فى متابعة الأهداف السياسية لمشروع قطاع الأعمال وتشمل الأهداف السياسية تقليل البطالة كبح الضغوط التضخمية الاستثمارية فى المناطق المتخلفة ، دعم الجماعات السياسية المهمة ، مساعدة للحزب الحاكم على البقاء فى الحكم .. الخ.

وهذان النموذجان يمثلان الحد الأقصى ولكن الحياة الواقعية تجمع أنماطا تتداخل مع بعضها البعض ولكن تظل تقدم لنا طرفا للتفكير حول القيادة فى شركات قطاع الأعمال للعام.

ويمزج المحورين الرئيسيين : الاختصاصات التنظيمية بنمط شخصية المدير يمكن أن نخرج بعدة نماذج للمدير فى قطاع الأعمال العام ويفضل بصفة عامة المدير الاجتماعى ، وهو القائد المثالى لشركات قطاع الأعمال العام وذلك من الناحية النظرية طالما أننا نعتبر المشروع العام أداة للتغيير الاجتماعى والتنمية أكثر من كونه باحثا عن الأرباح .

المبحث الثالث : أسلوب إدارة أزمات التغيير الاجتماعي

أولا : مبادئ إدارة أزمات التغيير الاجتماعي

إن إدارة أزمات التغيير الاجتماعي ، تستهدف صهر المجهود الجماعي في قالب واحد وعلى ذلك ، فإن مدخل الإدارة من خلال الأهداف يصبح محور الاهتمام الحقيقي الذى يسيطر على متخذ القرار عند مواجهته للآزمات ذات الطبيعة الادارية باعتباره مدخلا منهجيا يوفر الالتزام للآزام للتعامل مع الأزمة ، ويكفل اعادة التوازن الى حالته العادية وفي ظل نظام للإدارة كهذا ، فإن العبرة ليست فى التعامل مع العوامل المحركة للآزمة والتخفيف من أضرارها الآن ، ولكن العبرة فى الحيلولة دون حدوث أزمات مستقبلية مماثلة .

وتتمثل أهم مبادئ إدارة أزمات التغيير الاجتماعي فى :

١ - تفويض السلطة :

إن سلطة القائد الإدارى لمواجهة الأزمة ذات الطبيعة الادارية ليست هى السلطة بمفهومها التقليدى " للحق المخول له لاتخاذ قرارات تحكم تصرف الآخرين ، ولما هى السلطة المستمدة من الموقف ذاته ، هو صاحب السلطة وهو الذى يملى على القائد الإدارى ما يجب عمله ، فهى التزام بهدف فى إطار من متطلبات الموقف . وهذا يتطلب من القائد الإدارى أن ينظر الى التنظيم على أنه ليس تنظيما ميكانيكا يعتمد على التسلسل الرئاسى (او التدرج الهرمى) ويقوم على مركزية السلطة ، وأن تفويضها الى المستويات الأقل يؤدي الى انتقاصها فى المستويات الأعلى ، ولما هو مصفوفة اختصاصات توضح دور كل فرد فى كل عملية من العمليات ، وأن تفويض السلطة يعنى زيادتها فى المستويات الأقل ودونما أى نقصان فى المستويات الأعلى .

٢ - عمل نظام متكامل للاتصالات وتبادل المعلومات :

تعتبر المعلومات العنصر الرئيسى فى استقرار كافة الاحتمالات المتوقعة من المتغيرات الحادثة بالقدر الذى يحقق الادراك الكامل لطبيعة الأزمة الادارية وحجم المخاطر الناجمة عنها واستكشاف كل البدائل المختلفة للتعامل مع العوامل التى تحركها ومن ثم درء أخطارها أو التخفيف منها .

٣ - الاهتمام بعنصر الوقت :

كذلك يلعب الوقت دور حيوى فى تحقيق الفعالية الادارية لمواجهة الأزمة ذات الطبيعة الادارية ، ذلك أن ادارته ليست - فى الواقع مسألة وقت ، ولكنها مسألة تفكير وسلوك وأولويات .. الخ ، أنها تعنى استخدام للمفاهيم والأساليب الادارية لتحقيق كفاءة استخدام أهم مورد لدى القائد الادارى ، بل وقدره على الاطلاق ، ومن ثم وجب عليه إستخدامه على أنه استثمار محسوب ، أن نظرة القائد الادارى للوقت عند مجابهته لأزمة ذات طبيعة ادارية يجب أن تكون نظرة " مستقبلية " ولابد أن تترجم فى سلوكه وتصرفه الادارى عند تعامله مع الأزمة ، وبحيث تتضمن استعراضا لتصور المستقبل " البعيد والقريب " لكافة الاحتمالات والمتغيرات الحادثة والمسببة لها .

٤ - استخدام أسلوب الثواب والعقاب :

إن الالتزام " بهدف التصدى للأزمة ذات الطبيعة الادارية ودرء اخطارها والتخفيف من حدة آثارها " وروح الفريق " و " التأثير من خلال الفهم " والاحترام لذاتى والمتبادل من ناحية ، واستخدام الأسلوب المتوازن للثواب والعقاب : العسا للعباب والجزرة للثواب ، من ناحية أخرى ، تمثل فلسفة التحفيز عند مواجهة الأزمة ذات الطبيعة الادارية .

٥ - التفكير الخلاق عند مواجهة الأزمة واتخاذ القرارات الفعالة :

إن التهيئة الفكرية الأساسية للقائد الادارى عند مجابهته لأزمة ذات طبيعة ادارية ، هى تحقيق أفضل النتائج وأداء ممتاز ، وليس مجرد أداء مقبول ، فمحور التركيز هنا لمواجهة الأزمة هو " التميز " ، والتميز - بالتعريف - هو عمل مميز ولبس شينا عابدا .. فالمبرة هنا ليست بالممكن ولكن كيف يجعل المستحيل ممكنا.

ثانيا : تحقيق التنمية الحضرية :

إن البشر هم الوسيلة للغاية فى عملية التغيير الاجتماعى ولمواجهة أزمات التغيير الاجتماعى يجب العمل على تحقيق معدلات مرتفعة من التنمية الحضرية للسكان ، وتثير تدهور معدلات للتنمية الحضرية الناجمة عن الأزمات السابقة عدة قضايا ذات طبيعة مختلفة منها ما هو عمرائى واجتماعى وببنى واقتصادى نتناولها فيما يلى :

أ - القضايا العمرانية

- مشاكل الإسكان العشوائي للفقراء ، والتكاثر الحضري للأغنياء .
- والعلاقة بين الكثافة السكانية وسوء استعمال الأرضى .
- تبيان طاقة البنية الأساسية وسعة الخدمات الأساسية والكثافة السكانية بين الريف والحضر .
- غياب المسكن الصحي والأمن .

ب - القضايا الاجتماعية أهمها :

- الفقر والبطالة والزيادة السكانية بمعدل أعلى من معدلات التنمية .
- عدم الانضباط الاجتماعى.
- العلاقة بين ارتفاع معدلات التزاحم العالية والإسكان ، عدم الراحة / عدم توفر المسكن الملائم ، المعاناة للحصول على الاحتياجات الأساسية.

ج - القضايا البيئية أهمها :

- الآثار السلبية لمشروعات تنمية قائمة بالفعل .
- الكوارث التكنولوجية والطبيعية .
- تدهور البيئة بسبب الفقر أو ندرة المرافق والخدمات .
- استنزاف الموارد بسبب التكنولوجيا غير أصلية ولا معاصرة .
- عدم قدرة الطبيعة على استعادة توازنها .

د - القضايا الاقتصادية أهمها :

- التزامات ندرة الموارد .
- عدم توفر فرص العمل المنتجة للمجزية فى بيئة آمنة .
- زيادة للصناعات الحضرية مما يسبب تلوث البيئة والحولاث الصناعية.

إن للتأثير والتأثر بين جميع هذه المشاكل فى المدينة يسبب لزامات حضرية تنتهى بنكسة تنموية تصبح كارثة قومية ، وأصبح العمل على منع الأزمات الحضرية هو غاية القيادة السياسية .

٢ - دور التنمية المتواصلة في مواجهة معضلات التنمية الحضرية :

أ - التنمية المتواصلة مائة للهشاشة الحضرية :

يوجد ارتباط وثيق بين التنمية وكل من (البشر / السكان) ، و (البيئة / الطبيعة) فالبيئة مودة للمواد والطاقة ، والمادة لا تفي ولا تستحدث ، وبالتالي كل إنتاج ليس الا توليفا وتشكيلا وتحريرا لما يجده الانسان فى الطبيعة هبة الله الى البشر .

فالتنمية هى آلية تقسيم للعمل بين الانسان العامل الرشيد المستهلك وبين البيئة المنتجة ، وتنمى للتنمية حول البشر حيث يحقق الرفاء الاجتماعى _ الرضاء الاقتصادى _ والرضا للحاجات غير المادية ، فالتنمية حق لكل انسان .

إن عجز التقدم المادى والعلمى عن اسعاد البشر هو الاختلاف فى العلاقات بين كل من التنمية والبشر والبيئة ، فكل عنصر منهم هو السبب والمسبب فى احداث الأزمات والكوارث ، وأصبحت التنمية المتواصلة هى آلية التنسيق للحفاظ على درجة توازن واستقرار فيما بينهم والعمل على منع الكوارث والأزمات .

ب - التنمية المتواصلة : (بيئة / اجتماعية / اقتصادية)

هى القدرة على الفهم والاستجابة للاعتمادية المتبادلة بين مختلف النظم ، وتمكين الخدمات الاستراتيجية يعكس تلك الاعتمادية ، فهى فكرة بيئة تعنى توازن العلاقة بين استهلاك البشر وبين انتاجية الطبيعة فهو البقاء ، أما شر الانسان والفقر وتلوث البيئة ، ونضوب عدم قدرة الطبيعة على استرجاع توازننا لهو القضاء ، فالتنمية المتواصلة سياسة للدولة للحد من الأزمات والكوارث .

وهى أيضا فكرة اجتماعية وهو حق الأُحفاد فى ثروات أوطانهم ، وهى أيضا فكرة اقتصادية وهو المشاركة فى التكلفة والعائد لكل جيل على قدر حاجته ، فالتنمية تعنى التغيير ليس فقط فى حجم الانتاجية فحسب ولكن أيضا فى محتويات المخرجات ونوعياتها وتحت أى الظروف تنتج وليست بمعايير الجودة الشاملة فحسب بل الابتكار لمواجهة سوق المنافسة .

لذا تحتاج التنمية المتواصلة الحضرية الى مدخل متوازن يعتمد على معايير اقتصادية واجتماعية وبيئية ، لذا فان الاطار التحليلي للنقص المناعي من بذور التلوث والأراضى الخطرة في الحضر التي تؤدي الى الكوارث يمكن تشكيلها حول المفاهيم الثلاثة للتنمية المتواصلة (مفهوم اجتماعى ، مفهوم اقتصادى ، مفهوم بيئى) .

١ - مفهوم اجتماعى :

يتحمل الفقراء والمناطق الفقيرة فى المدينة النصيب الأكبر للكوارث البيئية ويضاعفها عدم وجود مولد مالية تمتص آثار الدمار أو لمكانيات مادية تمكن عمليات النجدة والانتقاذ لغنياب التخطيط العمرانى بتلك المناطق الفقيرة المتضررة وعادة فى أراضى خطرة ، وهذا يوجب المشاركة الشعبية والتضامن واللامركزية فى اطار غايات واهتمامات ومساندة الدولة فاللامركزية وتعميق الديمقراطية قلب التنمية المتواصلة .

٢ - مفهوم اقتصادى :

* تعتمد الفكرة على أن نمو السكان السريع - التحضر الزائد - يؤثر على مستوى المعيشة .

مستوى المعيشة = حجم الانتاج ÷ عدد السكان

وأيضاً على تعريف دخل الفرد بأنه حد أقصى من ممتلكات يمكن للفرد أن صرفه خلال فترة زمنية معينة ويبقى ميسور الحال فى نهاية الفترة كما فى أولها

* كل من فكرة مستوى المعيشة ودخل الفرد تؤكد وجوب المحافظة على ثبات حجم المخزون - ثروة المدينة كمال عام - من الاحتياجات ليوذى وظائف طوال فترة معينة ، تشمل هذه الوفرة من المخزون كل الاستهلاك الطبيعى والسعة البيئية لامتصاص الصدمات الطبيعية والأزمات التكنولوجية .

* يوجد وعى عام وإدراك يقينى على وجود علاقة وثيقة بين كل من الفقر الحضرى والتدهور البيئى ، ولهذا فالحاجة ماسة الى حساب الجدوى الاقتصادية - وتحليل التكلفة والكفاءة - لمشروعات منيع وتخفيف الكوارث خلال تحسين وتطوير الاجراءات التنظيمية والادارية ، وآلية السيطرة ذات قاعدة ميدانية مثل السعر والضرائب وادارة محلية بالإضافة الى ايصال النمو الاقتصادى والانتاجى .

فالفكرة الرئيسية للتقييم الاقتصادي هي دعم الإرادة السياسية لقرار الإنفاق
لتحسين البيئة لتخفيض احتمالات حدوث الكوارث الطبيعية النادرة الحدوث ذات
شدة تدميرية عالية ، وتعين أولويات مواقع نجاتها .

٣ - مفهوم بيئي :

يؤكد المنظور البيئي والحيوي للتنمية المتواصلة أهمية الوقاية المرنة والقدرة الفعالة
لنظم الطبيعة والحيوية للملائمة والتكيف مع التغيير فالوقاية بالتعدد الحيوي تعطى
النظم القدرة على استرجاع المرونة للوقاية من الكوارث الخارجية .
والفشل في الحد من التدهور البيئي بسبب التدخل البشري يضعف مناعة التحضر
لمواجهة الكوارث الطبيعية والتكنولوجية (٥) .

ثالثاً: دور الجهات الأمنية في مواجهة أزمات التغيير الاجتماعي:

يفتضى حسن إدارة أزمات التغيير الاجتماعي على المستوى الأعلى تكوين فريق أو
مجموعة عمل من كافة المتخصصين أمنياً وغير أمنياً لممارسة حلقات العملية الإدارية
فيها ، تلك الحلقات التي تتكون من التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق وإصدار القرارات
وحسن متابعتها بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها .

وقد يتكون هذا الفريق من ممثلين أمنياً في المجال الجنائي وفي المجال السياسي ،
وثان في المجال العسكري ، وثالث في الشؤون السياسية ، ورابع في المجال الاعلامي ،
 وخامس في أعمال الرقابة والإنفاذ ، وسادس في مجال المفترقات ، وسابع في مجال
التنسيق والاتصالات ، بالإضافة الى ضرورة وجود طبيب عام ، وأخصائي في
الدراسات النفسية ، بالإضافة الى غير ذلك من التخصصات الأخرى التي تستوجبها
طبيعة الأزمة ونوعيتها وبالرغم مما تطلبه عملية الإدارة من ضرورة وجود رئيس
يتولى مهمة الإشراف بالكامل على فريق الإدارة وتوجيهها لتمكن الوصول الى القرار
الرشيد فيها ، فان اعتبار الرئاسة أو الأقدمية يجب ألا يكون هو الأساس لاختيار بقية
عناصر فريق الإدارة المختلفة ، بل يجب دائماً الاعتماد على عنصر الكفاءة والمقدرة
الشخصية بالدرجة الأولى في كل مجال من المجالات .

وتهدف إدارة الأزمة أمنياً الى امكنان توصيل فريقها الى القرار الأمني الرشيد القادر
على تحقيق أقصى قدر من التوازن المقبول بين كافة المصالح المتداخلة والتي تعرضها
تلك الأزمة لخطر من الخطورة التي تنال منها أو تعصف بها ، وهذا يتطلب الآتي :

- ١ - محاولة أحداث توازن معقول ودائم بين مقتضيات التشعب الأمنى ومتطلباته المختلفة ، وبين اعتبارات للتدخل الأمنى بضروراته المتباينة حتى لايطغى الأول على الثانى بشكل يحول فى النهاية دون إمكان مواجهة الأزمات والتصدى لحلها. وإعداد برامج تدريبية متواصلة تهدف الى رفع كفاءة كافة الأجهزة ومختلف الأفراد ، وذلك للنجاح فى إمكان التهيؤ الدائم لمواجهة الأزمات الأمنية ، والبعد عما قد يساهم فى وقوع الأجهزة والأفراد ضحية لآى مفاجأة .
- ٢ - الحرص على مدارة الأزمات التى يشهد الواقع الأمنى فى الداخل أو فى الخارج بحسن إدارتها، ومحاولة تحليل كافة خطوات ومراحل خطة المواجهة ابتداء بالتنبؤ وانتهاء بقرار التصدى لحلها .
- ٣ - تعميق التعاون بين الأجهزة الأمنية فى الدول المختلفة لتبادل المعلومات والخبرات وبشكل يقدر على امتداد عملية الاستطراق الأمنى بين المجتمعات المختلفة ويساهم فى إمكان إجهاض الأزمات الأمنية قبل بدء أستقرار أخطارها
- ٤ - التمهيد لدراسة الأزمات الأمنية بجرعات مختلفة عبر سنوات الدراسة بالكلليات والمعاهد الأمنية والمدنية والمراحل التالية لها وفق برامج يتناسب كل منها مع مستوى التآهيل الأمنى اللازم لإعداد للدارس له، وبشكل يجعله فى كل مرحلة من تلك المراحل قادرا تماما على إمكان التنبؤ بالأزمة ، والتهيب للتعامل مع أحداثها وصولا للقرار الرشيد فيها .
- ٥ - إعداد برامج خطوية للأزمات النوعية المختلفة يتم للتدريب عليها فى غرف عمليات خاصة للتدريب على إدارة الأزمات الأمنية بعد اختلاقيها . كأعداد خطة مثلا لخطف الطائرات ، وأخرى للكوارث الطبيعية والصناعية، وثالثة لتأمين وحراسة الشخصيات الهامة ، ورابعة للتخريب ، وخامسة للتهريب ، الى غير ذلك من الأزمات المختلفة التى يتعرض لها العمل الأمنى اليومى .
- ٦ - السعى الدائم الى اصطناع الأحداث واختلاق الأزمات بشكل مماثل تماما لظروف إرتكابها الواقعية ، ليتسنى إختبار مدى القدرة الأمنية على إنقاذ خطط

المواجهة وإتاحة الفرص لإمكان التدريب عليها بشكل يفي بكافة الغايات ويساهم في تحقيق الأهداف .

٧ - إنشاء بنك أو مركز للمعلومات الأزماتية التي تساهم في إمكان التعرف على ماهية الأزمات المتوقعة ، وبيان لدوافعها المختلفة ومسايل إنقاذها ، وطرق إتصامها ، وخطط إعدادها ، وطرق إرتكابها والأشخاص المدربين لها ، وهوية المنفذين لها ، وبدائل إتصامها .

٨ - وكذلك يجب العمل على إنشاء إدارة أمنية على مستوى عال من الخبرة والمعرفة تسمى مواجهة الأزمات بناط بها مهمة إدارة الأزمات الأمنية (٦).

المبحث الثالث : نماذج لإدارة أزمات التغيير الاجتماعي :

سيتم هنا معالجة بعض حالات إدارة أزمات التغيير الاجتماعي وتشمل هذه الأزمات مايلي :

أولاً: أزمة الأمن المركزي (فبراير ١٩٨٦):

كان وراء هذه الأزمة العديد من الجذور الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والسلوكية ، الأمر الذي أدى الى انفجارها بشكل مفاجئ ، ضمن مجموعة من الأسباب الاجرائية والتنظيمية والادارية .

ولقد اخفقت وزارة الداخلية وادارة الأمن المركزي وقتذاك في مواجهة الموقف حيث كانت الأزمة في حالة جيشان والجنود في حالة هياج شديد وحشد جمعي (لا عقل ولا ضابط له) ولم يتم السيطرة على الموقف الا من جانب تدخل القوات المسلحة وبعد ذلك تم علاج الجوانب الانسانية والنفسية والاجتماعية للموضوع بالتدرج .

ثانياً : إضراب عمال الحديد والصلب عام ١٩٨٩ :

وذلك نتيجة لخلافات حادة بين أعضاء مجلس الادارة ، وعدم إتخاذ القرار المناسب بشأن المطالب المالية من جهة ، وبين الحركة النقابية بالشركة من جهة أخرى وقد ترتب على ذلك انخفاض معدلات الأداء ، واعتصام العمال داخل الشركة وامتناعهم عن العمل وتعرض بعض المعدات للتلف خاصة عند اقتحام قوات الأمن المركزي للشركة (٧).

ثالثاً : أزمة إغناء طالبات للمدارس المصرية (أبريل ١٩٩٣):

سيتم دراسة هذه الأزمة بالتفصيل نظراً للإرتباك الذي صاحبها والهلع الذي إستشرى في المدارس لقصور القدرة الادارية في مواجهتها وللكشف عن أسبابها ومعالجتها فور حدوثها .

في يوم الأربعاء الموافق ٣١ مارس ١٩٩٣ وفي إحدى المدارس الإعدادية بقرية بويط بمحافظة البحيرة ، شمرت إحدى التلميذات بدوران وإعواء وسقطت على الأرض مغشياً عليها ، وكاد الأمر أن يمر بسلا منملا يحدث كل يوم في جميع مدارس البنات لأسباب فسيولوجية أو عضوية أو نفسية ، لكن لم تمر الأمور هكذا .. بل توالى سقوط الطالبات واحدة تلو الأخرى حتى بلغ مجموع الحالات عشرين طالبة ، مما مثل ظاهرة غير

مسيبوة سببت جزع المعلمون وطلع الطالبات وإرتباك طيبب الوحدة الصحية بالقرية مما دعاه الى تحويل الحالات الى المستشفى المركزى بالرحمانية .

وفى اليوم الثانى عاود الإغماء الغلض مهاجمة ستين طالبة أخرى فى مدارس القرى المجاورة ، و مر يوم الجمعة بسلام لكن أطل الوباء بوجهه المخيف على طالبات المدارس مرة أخرى يومى السبت والأحد بنفس المحافظة ، ولم يتوقف ذلك الحدث عند حدود محافظة البحيرة بل حدثت مفاجاه مذهلة فى يوم الاثنين (٥ أبريل) فالوباء عبر المحافظات ليصيب الطالبات فى لحدى للمدارس الاعدانية بمدينة الابراهيمية بمحافظه الشرقية ومنها إنتقل ليصيب أربع محافظات ثم ستة ثم إثنتا عشرة ثم خمسة عشرة محافظة على مدى عشرة أيام مخلفا أكثر من ثلاثة آلاف إصابة بين الفتيات .

وتبدأ النوبة باحساس الطالبات بالدوران والدوخة وزغلة فى العين ثم تتطور الى اغماء مفاجئ ويتوالى بعد ذلك سقوطهن على الأرض ، وتستمر هذه الحالة عدة دقائق (فى الغالب) ، وبعد الاقاة يكون الشعور العام هو صداعا ودوخة وآلاما باليطن ورعشة واحمرارا بالعين ، وبفحص الطالبات فى المستشفيات وجد أن جميع الوظائف الحيوية للجسم فى النطاق الطبيعى ولم تسجل أية مظاهر مرضية تشير لتأثر أجهزة الجسم بأية أمراض عضوية .

وباجراء التحاليل المعمية لم يثبت اكتشاف أية أدلة للتسمم أو التعرض لأية مواد كيميائية أو ميكروبات .

لم يكن ما حدث للطالبات المصريات بدعة غير مسبوقه ، فقد حدثت أوبئة مماثلة له فى أماكن عديدة من العالم تطابق لدرجة كبيرة ما حدث لنا فى مصر لكن تميز الوباء المصرى عن كل الأوبئة المماثلة بالخصائص المنفردة الآتية :

- ١ - عدد كبير من الضحايا : أكثر من ٣٠٠٠ حالة .
 - ٢ - زمن طويل : ١٢ يوما .
 - ٣ - إنتشار واسع : خمسة عشر محافظة .
- ففى الأوبئة المماثلة له عالمياً لم يتعد عدد الحالات بضعة مئات ولم يستمر زمن الوباء أكثر من ثلاثة أيام ولم ينتشر على الإطلاق خارج المنطقة الجغرافية التى ظهر بها ، وكان أكبر عدد قد تم تسجيله لحالات الهستريا الجماعية هو ١٠٠٠ مصاب أدخل منهم

ثمانية أشخاص فقط للمستشفى ووصف هذا الوباء فى حينه بأنه حدث فريد غير مسبوق من حيث الحجم (ستروينج وجرى ، ١٩٩٠) فما هى الأسباب وراء إفراد الوباء فى مصر بالخصائص السابق ذكرها؟.

والمتابع للأزمة وكيفية تطورها يمكن له أن يلحظ الدور الهام للصحافة فى تفاقم الأزمة بالإضافة الى أخطاء عدة فى إدارة الأزمة .

دور الاتصالات والصحافة فى تفاقم الأزمة :

تناولت الصحف أحداث الوباء منذ يوم السبت الأول بأوصاف تلقى فى روع القارئ إحساسا بالغموض والخطر الداهم ، والمرد التالى للكلمات التى إستخدمتها الصحف لوصف الحالة يبين ذلك وهى كما يلى :

غيبوية	غيبوية كاملة	غيبوية تامة
غيبوية مفجئة	الوعى المفقود	حادث الاغماء
مرض غريب	مرض عجيب	مرض غامض
مؤامرة	لفز محير	موجة مرضية

وتكرار عرض الأوصاف السابقة على صفحات الجرائد اليومية أوجد مستوى عال ومتزايد لجرعة من الشد العصبي والتوتر النفسى والقلق الجارف والخوف العارم والتهديد المسلط فوق رؤس الجميع ، ولم تستطع عقول الطالبات التعامل مع هذه الجرعة المتزايدة فانهار تحت وطأة الخوف من المجهول خاصة إذا كان المرض والسبب وحشاً أسطورياً يهدد الوعى بطريقة غامضة وبفاعل غامض لا يستطيع أحد الدفاع عن نفسه أو يقى شره .

ويمكن القول حينئذ أن وباء الاغماء الجماعى لطالبات المدارس المصرية قد أسفر عن إكتشاف وسط جديد يمكن أن ينقل العدوى ليضاف من الآن للقائمة التقليدية الثابتة منذ عشرات السنين فى المراجع الطبية وهو العدوى المنقولة عن طريق وسائل الاعلام أو عدوى الصحافة .

وعند الكلام عن حالة مرضية تنتقل بالابحاء ومفعولها نفسى بحث فان جرعة الخوف التى تتلقاها العقول والمشاعر فى مفهوم الطب النفسى تماثل جرعات المادة السامة التى تتلقاها الأجسام فى مفهوم الطب الجسمانى (٨).

**رابعاً: إدارة وزارة القوى العاملة لأزمة العمالة المصرية العائدة من العراق والكويت
(١٩٩٠-١٩٩١):**

عقب غزو العراق للكويت في أغسطس ١٩٩٠ عادت أعداد كبيرة من العاملين المصريين من كل من العراق والكويت وصلت جملتهم الى أكثر من ٣٦٠ ألف نسمة وقد نجم عن ذلك العديد من المشكلات في مقدمتها :

- مشكلة نقل هؤلاء العاملين من الأماكن الطارئة لهم الى أرض الوطن سواء عن طريق البر أو للبحر أو الجو .
- مشكلة استقبال العائدين وحصرهم وتصنيفهم .
- مشكلة حصر وتسجيل مستحقات هؤلاء العاملين وحصر خسائرهم .
- مشكلة استيعاب العمالة العائدة وتدريبهم في سوق العمل المصري .

وبالرغم من أن نسبة العائدين تمثل نسبة صغيرة من جملة قوة العمل في مصر في ذلك الوقت ، إلا أن ذلك الرقم (٣٦٠ ألف تقريباً) له وزنه ودلالته فيما يتعلق بقضية البطالة في مصر فهو قطعاً يضيف أعباء اضافية الى الأعباء التي ينن منها الاقتصاد المصري .

لذا فإن وزارة القوى العاملة كانت مدركة تماماً لأبعاد هذا الموقف ليس من وجهة النظر الجزئية فحسب بصفتها قضية عادلة وملحة ولكن بالنسبة أيضاً لكيفية التعامل معها في إطار بقية القضايا الاقتصادية والاجتماعية .

وقد تعاملت الوزارة مع هذه الأزمة بأسلوب علمي ورؤية ثاقبة وآليات مرنة حتى أمكن احتواء هذه الأزمة واستيعاب آثارها كما يتبين من العرض التالي الذي يركز على المحاور الرئيسية التالية :

١ - قامت وزارة القوى العاملة بعدة إجراءات هامة فور الغزو العراقي للأراضي الكويتية وتتخلص هذه الإجراءات في الآتي :

- أ - تشكيل غرفة عمليات مجهزة برسائل الاتصال الحديثة لمتابعة وتقييم الموقف أولاً بأول .
- ب - تشكيل لجان لاستقبال العائدين في كل من منفذ نويبع والسويس بهدف التيسير على العمالة العائدة وتذليل إجراءات دخولهم .

- ج - تشكيل لجنة لاستقبال العائدين من منفذ ميناء القاهرة الجوى .
د - تصميم نموذج لحصر وتسجيل العائدين وكذلك متعلقاتهم ومن دراسة الوزارة لاستمارات ونماذج للحصر التى قام العائدين باستيفائها تبين أن العمالة العائدة يمكن تصنيفها الى خمس مجموعات رئيسية :
- المجموعة الأولى :**

عمالة كانت ومازالت مرتبطة بأعمال فى جهات مختلفة فى مصر .

المجموعة الثانية :

عمالة كانت مرتبطة بأعمال فى جهات مختلفة فى مصر وانقطعت سلتها بجهة العمل بسبب الاستقالة أو الفصل من العمل .

المجموعة الثالثة :

عمالة لم تكن مرتبطة بأى عمل فى مصر قبل سفرها للخارج وتضم هذه المجموعة الخريجين الجدد من مرحلتى التعليم العالى والمتوسط الذين يتقدموا للعمل عن طريق وزارة القوى العاملة مع دفعات تخريجهم، ويمثل هؤلاء نسبة كبيرة من العائدين والذين يقدر عددهم بحوالى ٥٠ ألف مواطن ، وتعتبر مشكلة هذه الفئة قضية ملحوظة قد تثقل كاهل الموازنة العامة للدولة ولابد من الاستعانة بالمنظمات الدولية للمساهمة فى إنشاء مشروعات تعمل على خلق فرص عمل منتجة لامتناس أفراد هذه المجموعة .

المجموعة الرابعة:

أصحاب المهن الحرف الفنية وغالبيتهم كانوا يعملون فى القطاع غير المنظم كعمال البناء وغيرهم من المهن الفنية وهؤلاء يعانون من سوق العمل الداخلى من نقص شديد فى فئاتهم وسوف تساعد عودتهم على إحداث نوع من التوازن النسبى للتدرجى فى أجورهم وبالتالي فى تكلفة الأعمال الموكلة اليهم وهذا مردود ايجابى لعودة هذه الفئات مباشرة أعمالها لدخل سوق العمل المحلية .

المجموعة الخامسة :

يضاف إلى المجموعات السابقة مجموعة خامسة كانت تعمل أو لاتعمل لدى أى جهة من الجهات قبل سفرها للعمل بالخارج وتضم هذه المجموعة فئات ليست بالقليلة نسبيا من العائدين التيحت لهم مخدرات لمساعدتهم على الدخول فى أعمال حرة ومشروعات استثمارية لحسابهم الخاص وعدم استعادهم النفسى للانخراط فى سلك الوظيفة الحكومية أو غيرها .

هؤلاء أمامهم فرص الاستثمار التى تتوافر لهم سواء كانت مشروعات إنتاجية أو خدمية أو استصلاح واستزراع الأراضى وما إلى ذلك من أوجه الاستثمار المختلفة التى يمكن أن تتوافر لراغبين الجادين فى الدخول إليها .

٢ - تنظيم ندوة عن العمالة العائدة وكيفية استيعابها فى سوق العمل وذلك فى الفترة من ٢٥-٢٦ نوفمبر وقد قامت الوزارة بتنظيم هذه الندوة بالاشتراك مع الصندوق الائمانى للأمم المتحدة ومنظمة للعمل الدولية ، وفى هذه الندوة تم مناقشة للبحوث وأوراق العمل المقدمة من المادة الخبراء والمتخصصين من الجهات والوزارات والأجهزة والمراكز العلمية وتناولت الأوراق المقدمة الموضوعات التالية :

- العمالة العائدة وأثرها على توازن سوق العمل فى مصر .
- قضية العمالة المصرية العائدة (الأبعاد والحلول) .
- العمالة العائدة وأثارها على الاقتصاد والمجتمع المصرى .
- هجرة العمالة المصرية وانعكاسات أزمة الخليج .
- عودة العمالة المصرية من الخارج وانعكاساتها المختلفة .
- الآثار المترتبة على عودة العمالة المصرية ووسائل استيعابها .
- العمالة المصرية بالدول العربية .
- دور المشروعات الخاضعة لقانون الاستثمار فى استيعاب العمالة العائدة.

- استيعاب العمالة المؤهلة العائدة من الخارج .
- الخروج الكبير للمصريين من الخليج .
- قاعدة معلومات وزارة القوى العاملة .

هذا وقد افتتحت هذه الندوة الى العديد من التوصيات تم نشرها في حينها .

٣ - جهود وزارة القوى العاملة والهجرة فيما يتعلق بتعويضات حرب الخليج :

قامت وزارة القوى العاملة والهجرة باتخاذ الاجراءات اللازمة من اعداد وتجهيز استمارات تعويضات المصريين المتضررين من حرب الخليج، وتسجيلها على الحاسبات الالية حفاظا على حقوقهم وإرسالها الى لجنة الأمم المتحدة للتعويضات بجنيف وذلك بالتعاون مع وزارة الخارجية .

٤ - بالنسبة لمستحقات المصريين العائدين أثناء حرب الخليج أى الحوالات الصفراء :

كانت تحويلات المصريين بالعراق تتم من خلال بنوك الراقدين - الرشيد - العربى الأفريقى فى القاهرة الا أنها توقفت منذ حرب الخليج نهائيا بسبب تجميد الأموال العراقية فى البنوك العالمية بناء على قرارات الحظر الصادرة من الأمم المتحدة ضد العراق .

وقد كان هناك رفض من قبل لجنة التعويضات لادخال هذه المستحقات ضمن مطالبات المتضررين لكن جهود وزارة القوى العاملة والهجرة ووزارة الخارجية والبنوك المعنية نجحت فى اقناع لجنة التعويضات لادخال جزء من التحويلات ضمن التعويضات وذلك من خلال تقديم دعوى للجنة القضائية الدولية التابعة للجنة تعويضات الأمم المتحدة التى بحثت دعوى مصر للحصول على مبلغ ٤٦٣ مليون دولار أمريكى وأصدرت تقريرا فى دورتها الثامنة عشر فى الفترة من ٩-١٣ أكتوبر ١٩٩٥ رفعتة للجنة الأمم المتحدة للتعويضات والذى يتضمن امكانية بحث تحويلات المصريين بالعراق اعتبارا من ٢ يولية ١٩٩٠، ولوضحت اللجنة أن المدة الزمنية الفاصلة بين ايداع التحويلات بالدينار فى العراق وتسليمها بالدولار بالقاهرة كانت تستغرق عادة مدة شهر وهو ما جعلت لجنة التعويضات تقرر قبول ادراج التحويلات من تاريخ ٢ يولية ١٩٩٠ ضمن التعويضات المقررة بسبب حرب الخليج ومن المقرر أن تصرف من صندوق التعويضات التابع للأمم المتحدة بعد توفير السيولة من خلال عائدات البترول العراقى .

أما بالنسبة للتحويلات السابقة لـ ١٩٩٠/٧/٢ فقد أفادت اللجنة أنها تخرج من

اختصاصها لكنها أقرت أحقية المصريين فيما يتعلق بتحويلاتهم وسيتم الصرف بعد رفع الحظر عن الأموال العراقية فى البنوك الدولية وعلى ضوء الاتصالات بين البلدين(٩).

مصادر الفصل الثالث

- ١ - د. السيد عليوه ، صنع للقرار السياسى ، الهيئة العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٨٨ .
- ٢ - د. على الدين هلال ، مذكرات فى النظم العربية ، المحاضرات التى أقيمت على طلبية السنة الرابعة علوم سياسية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ١٩٧٩ ، ص ٢ .
- ٣ - حسنين توفيق ابراهيم ، مشكلة الشرعية السياسية فى الدول النامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، القاهرة ، ١٩٨٥ ، ص ٣٤٨-٣٥٢ .
- ٤ - إكرام بدر الدين ، أزمة للتكامل القومى ، السياسة الدولية ، القاهرة ، العدد ٦٨ ، إبريل ١٩٨٢ ، ص ٤٧-٥٠ .
- ٥ - لواء دكتور / فاروق محمود هلال ، نحو مدينة أمنة ، المؤتمر السنوى الأول لادارة الأزمات والكوارث ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦ .
- ٦ - لواء دكتور / أحمد ضياء الدين ، إدارة الأزمة الأمنية ، المؤتمر السنوى الأول لادارة الأزمات والكوارث ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦ .
- ٧ - د. السيد عليوه ، المنهج العربى فى ادارة الأزمات والطوارئ ، مؤتمر الادارة العربية وسط عالم متغير ، المؤتمر السنوى الخامس للتدريب والتنمية ، القاهرة ، ١-٢ ديسمبر ١٩٩٣ .
- ٨ - د. أحمد رفعت عبد الغفار الكشميرى ، كارثة إغناء طالبات المدارس المصرية ، أبريل ١٩٩٣ ، أثر الطرح الصحفى على الأزمة ، المؤتمر السنوى الأول لادارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦ .
- ٩ - وزارة القوى العاملة والهجرة ، تجربة وزارة القوى العاملة والهجرة فى مواجهة أزمة العمالة المصرية العائدة من العراق والكويت ، المؤتمر السنوى الأول لادارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦ .

الفصل الرابع

إدارة الكوارث الطبيعية

المبحث الأول : مفهوم ادارة الكوارث :

تعتبر محاولات التأمين للتقليل من آثار الكوارث الطبيعية قديمة قدم الحضارة البشرية ذاتها .

وقد شهدت الحقبة الأخيرة على مستوى العالم حدوث العديد من الكوارث الطبيعية وكان لقرب هذه الأحداث بركان الفلبين وزلزال أكتوبر ٩٢ فى مصر وسيول جنوب فرنسا وإيطاليا وعادة ما يصحب وقوع أى كارثة حدوث خسائر جسيمة فى الممتلكات والأرواح وتثبت السوابق أن حجم الخسائر المادية والبشرية يقل كلما زادت درجة الاستعداد لمواجهة الكوارث والأخطار وهذا ما دعى الأمم الى إعلان هذا العقد (العقد الدولى للتخفيف من آثار الكوارث الطبيعية)-(١)

هناك أشكال عدة للكوارث التى تصيب الانسان ومن أمثلتها الزلازل، البراكين ، الفيضانات ، العواصف...الخ وقد أكدت منظمة الأرصاد الجوية العالمية بمناسبة اليوم العالمى للوقاية من الكوارث أن الكوارث الطبيعية فى مختلف أنحاء العالم تسير فى خط يبانى متصاعداً برغم التقدم التكنولوجى الحالى وأوضحت المنظمة فى تقرير لها أن الكوارث الطبيعية تسببت منذ عام ٧٠ فى مصرع ثلاثة ملايين شخص بإصابة حوالى مليار انسان بأضرار مختلفة الى جانب الخسائر المالية التى قدرتها بنحو ٨٠ مليار دولار . سجل التقرير حدوث ٢١٣ كارثة طبيعية عام ٩٥ فقط من بينها زلزال كوبيه فى اليابان الذى تسبب فى مصرع ٦٣٠٠ شخص وأسوأ فيضانات تشهدها كوريا الشمالية وتايلاند ولاوس منذ ٣٠ عاما .

وأن ربع سكان الأرض حالياً يعيشون فى مناطق معرضة للخطر ولاسيما فى الدول النامية حيث يعيش ٧٠٪ من سكان هذه الدول فى مساكن عشوائية فوق أراض معرضة للخطر مثل السهول والهضاب القابلة للانهيار .

أولاً: تعريف الكوارث الطبيعية :

هناك عدة تعريفات للكوارث نذكر منها :

- ١ - الكارثة هى حادثة محددة زماناً ومكاناً ينتج عنها تعرض مجتمع بأكمله أو جزء منه الى أضرار شديدة مادية وخسائر فى الأرواح وتؤثر على البناء الاجتماعى بإرباك حياته وتوقف توفير المستلزمات الضرورية لإستمرارها .

- ٢ - الكارثة هي الحالة التي تتحقق عندها فشل أعضاء كثيرين في أى نظام إجتماعى عن الحصول على الخدمات والضرورات اليومية من هذا النظام .
- ٣ - تعريف المنظمة الدولية للحماية المدنية " الكارثة هي حادثة كبيرة ينجم عنها خسائر كبيرة فى الأرواح والممتلكات وقد تكون طبيعية مردها فعل الطبيعة ، وقد تكون صناعية أو كارثة فنية مردها فعل الانسان سواء كان إرادياً أو لاإرادياً، وتتطلب مواجهتها معونة للحكومة الوطنية أو على المستوى الدولى اذا كانت قدرة مواجهتها تفوق القدرات للوطنية .
- ٤ - الكارثة : تعنى نشوب موقف طارئ ومفاجئ أفرزته البيئة الداخلية والخارجية للنظام ويتضمن تهديداً للقيم والمصالح الجوهرية للدولة أو المنظمة أو المشروع.

تعريف إدارة الكارثة:

تعنى إدارة الكارثة التعامل مع العناصر المكونة لها والأطراف الداخلة فيها وضرورة اتخاذ قرارات سريعة فى مواجهة موقف طارئ تحت ثلاثة ضغوط حادة هي :

- ١ - ضيق الوقت
 - ٢ - التهديد النابع من وجود خطر مميت تتداعى عنه أحداث قاتلة
 - ٣ - عدم توفر المعلومات الكافية مما يؤدى الى عدم التأكد .
- وأياً كان للتعريف الذى يمكننا أن نأخذ به فإن الكارثة عبارة عن ظاهرة تحمل عدة خصائص هي:

- ١ - مصدر الخطر يمثل نقطة تحول أساسية فى أحداث متتابعة .
- ٢ - تسبب فى بدايتها صدمة مما يضعف فرص الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها.
- ٣ - تساعد المفاجئ يؤدى الى درجة عالية من الشك فى اللبدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتلاحقة ، نظراً لندرة المعلومات والإمكانيات .
- ٤ - تمثل مجابهة الكارثة تحدياً للنظام السياسى والإدارى نظراً لتهديدها لحياة الإنسان وممتلكاته .
- ٥ - مواجهة الكارثة يمثل خروجاً على الأنماط التنظيمية المألوفة وتحتّم لبتكار نظم تمكن من استيعاب الظروف الجديدة المترتبة على المتغيرات المفاجئة - وهو ما يمكن أن نطلق عليه " المنظمة الموقفية " .

٦ - تتطلب مواجهة الكارثة حسن توظيف المقاتلات والقدرات فى إطار تنظيمى يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التى تؤمن التنسيق

ثانياً: التحديات التى تفرضها الكوارث الطبيعية :

تتبع للتحديات التى تفرضها الكوارث من طبيعتها المفاجئة وما ينتج عن ذلك من صعوبة التنبؤ بها وبحجمها وأبعادها ، فهى ظاهرة إفتراضية يصعب التنبؤ بها .
وتكتضى طبيعة الكارثة نهوض مؤسسات عديدة بنشاطات متنوعة مما يستوجب الخروج على النمط التقليدى لعمل المؤسسات الادارية فى المجتمع .
ويمكن إيجاز أهم التحديات فيما يلى :

- ١ - التحدى المؤسسى : والذى يتمثل فى عدم غناية الدول بإنشاء مؤسسات متخصصة فى إدارة الكوارث نظراً لعدم القدرة على التنبؤ بمتى وأين س يظهر هذه الكوارث ونتيجة الإفتراض بأن الكارثة سوف ل تحدث فى المستقبل المنظور .
- ٢ - توزيع الاختصاصات فى مواجهة الكوارث بين الحكومة المركزية والإدارات الاقليمية والمحلية .
- ٣ - طبيعة التشريعات القومية اللازمة لتخفيف حدة الكوارث والإجراءات التمرتية على عدم التأكيد بها من قبل الإدارات المحلية .
- ٤ - تحديد أفضل الطرق لتقديم العون والمساعدة للمتضررين .
- ٥ - طرق توعية للرأى العام بمخاطر الكوارث وكيفية الحد منها .
- ٦ - تدريب كوادر على عمليات الإنقاذ والاعانة وتوصيل المعونات للمكوبين(٢) .

لثالثاً : مراحل مواجهة الكارثة :

- ١ - تلطيف حدة الكارثة وهى إجراءات تتخذ قبل حدوث الكارثة ومنها :
 - أ - وضع السيناريوهات المحتملة للمخاطر المتوقعة .
 - ب - الاحتفاظ ببيانات المسئولين على مختلف المستويات المطلوب الاتصال بهم فى حالة الإنذار بوقوع الخطر .
 - ج - تحديد بيانات المنشآت والمناطق المطلوب إنذارها .
 - د - تحديد المسئولية عند إصدار الأمر بالإنذار طبقاً لنوع الكارثة .
 - هـ - تحديد أسلوب التصرف المطلوب من المواطنين عند تلقى الإنذار .

- و - تحديد مطالب الامكانيات البشرية والمادية اللازمة للتعامل مع الحدث .
- ز - حصر الامكانيات المتواجدة للتعامل مع الكوارث المتوقعة .
- ح - تحديد أسلوب استكمال النقص في الامكانيات الحالية .
- ط - وضع أو تعديل القوانين الحالية بما يساعد على سرعة التعامل مع الكارثة فور وقوعها .

٢ - **المجابهة أى تسيير عملية المجابهة بالشكل الذى يمكن من التحكم فيها وذلك من خلال :**

- أ - الانذار الفورى للمناطق المعرضة للخطر .
- ب - الابلاغ الفورى للجهات المشاركة فى التعامل مع الحدث .
- ج - استدعاء المسؤولين عن إدارة الموقف .
- د - حصر الامكانيات المتوافرة (المادية والبشرية) على المستوى المحلى ومستوى الدولة للتعامل مع الكارثة وتحديد اماكن وجودها ونسبة الصلاحية فى كل منها .
- هـ - تنفيذ خطط المناورة بالامكانيات المتاحة بما يتناسب مع حجم التدمير الناتج عن وقوع الكارثة .
- و - تحديد المطالب من المعونات والجهات الخارجية لدعم خطط المواجهة مع أهمية تشجيع الجهود المتطوعة فى هذه المرحلة .
- ز - تنفيذ للخطط المعدة مسبقاً لاستقبال وتوزيع المعونات ، خاصة الواردة من الدول الخارجية .

٣ - **إعادة التوازن :**

تهدف مرحلة إعادة التوازن الى وضعه الطبيعى أو الى نحو أفضل بطريقة محددة ومنظمة ومحسوبة . ويكون الاهتمام فى هذه المرحلة بوضع خطتين : الأولى قصيرة الأمد تعين فى تحقيق الحد الأدنى من إعادة الحياة فى المنطقة الى وضعها الطبيعى بتوفير المأوى المؤقت وتسيير الخدمات الأساسية ، والثانية : خطة طويلة الأمد ، قد تمتد لسنوات ، لإعادة التوازن للمنطقة على النحو الذى كان عليه قبل وقوع الكارثة أو بدرجة أفضل .

٤ - التعلم من خلال تقويم مرحلة مجابهة الكارثة للاستفادة من العبر المستفادة من الكارثة في زيادة كفاءة وفعالية التدابير والنظم التي تقلص الاحتمالات المستقبلية لقابلية المنطقة للتعرض للكوارث المماثلة ، علماً بأن التدابير والنظم ذات الجدوى والفاعلية لا تنحصر في التدابير الهادفة لدرء أو تخفيف الكارثة المحتملة في المستقبل القريب ، إنما تهدف للحيلولة أو تخفيف حدة أية كوارث مستقبلية (٣).

رابعاً : إستراتيجية مواجهة الكوارث :

تتمثل العناصر الرئيسية لإستراتيجية مواجهة الكوارث في درء الأخطار ووضع نسق تنظيمي فعال لمواجهة الكارثة وهي :

- ١ - درء الأخطار التي يمكن أن تنتج عن الكوارث :
وتمثل ذلك في البعد عن مواطن الخطر ، وذلك بالبعد عن مناطق الجبال البركانية ومجاري السيول ومجاري المياه الطبيعية والسهول الفيضية .
وقد يتصور للبعض أن هذه مهمة سهلة لكن الواقع أنها تحتاج الى دراسة من قبل مؤسسات الدولة والمراكز البحثية لتحديد مواطن الخطر وتوعية المواطنين بالبعد عنها حتى لا يتعرضوا للكوارث في المستقبل .
كذلك يتطلب الأمر إجراء دراسة قبل إنشاء أى مشروع للمؤثرات الطبيعية للموقع وإمكانية تعرضه للكوارث مثل الفيضانات أو البراكين والزلازل ، كذلك لوضع الاحتياطات اللازمة لمواجهة التغيرات البيئية بما يجعل الأبنية وعناصر البنية الأساسية قادرة على مواجهة تلك المتغيرات .
- خلاصة القول أن درء الخطر يحتاج الى دراسة واعية تتمثل في جوانب التخطيط والتنفيذ والتوعية والتوجيه والتنسيق بين كافة الأجهزة الحكومية والشعبية لتأمين الحد الأدنى المطلوب من الأمان ، ووضع المعلومات والبيانات تحت تصرف جميع أجهزة الدولة وكل من يحتاج إليها حتى يمكنه إدراك ماهية وأبعاد الكارثة المحتملة مما يمكنه من اتخاذ التدابير المناسبة لتجنبها وتقليل أثارها .



آثار عمليات التفجير للإرهاب



إستخدام الغازات السامة في مترو أنفاق اليابان

٢ - وضع نسق تنظيمى لمواجهة الكوارث عند حدوثها وتقليل أضرارها .

هذا النسق التنظيمى يكون له عدة وظائف تتمثل فى :-

- أ - تحقيق التكامل بين النشاطات المختلفة التى تستوجبها طبيعة الكارثة .
 - ب - وضع مناخ إدارى يقوم على التفاهم والوضوح وتفهم الاختصاصات ذات العلاقة سواء على مستوى الادارات أو على المستوى المركزى .
 - ج - تحقيق درجة من المرونة فى مواجهة الكوارث .
 - د - بناء شبكة من الاتصالات التى تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.
 - هـ - تحقيق الكفاءة فى استقراء المستقبل بما يحقق الإدراك الشامل لطبيعة الكارثة ويمكن من تحديد البدائل الممكنة لدرء أخطارها أو مواجهتها عند حدوثها .
 - و - توجيه إهتمام المجتمع نحو المشاكل الرئيسية وكذلك توجيه الأفراد والمجموعات نحو مراكز الخطر .
 - ز - تحقيق الفاعلية فى تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع فعاليات البيئة ذات العلاقة ، وتنسيق الجهود (١) .
- ونخلص من هذا الى أن الهدف من وضع نسق تنظيمى هو تحقيق التنسيق بين مختلف الأجهزة لدرء المخاطر ومواجهة الكوارث عند وقوعها حتى لا تضيع الجهود نتيجة الإزدواجية والرؤية الذاتية لكل منظمة على حدة سواء على المستوى المحلى أو الإقليمى أو الدولى .

٣ - إحتياجات التعامل مع الأزمات والكوارث الطبيعية :

يرتبط التعامل مع الأزمات بتحديد الاختيارات التى يتعين على متخذ القرار أن يسلكها ويتعامل بها مع الأزمة ألا أنه قبل هذه المرحلة عليه أن يعي جيداً مجموعة من المبادئ أو الوصايا حتى ينجح فى تحقيق هدف التغلب على الأزمة التى يواجهها وهى على النحو التالى :

(١) توخى الهدف

(٢) الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة

- (٣) المباغطة
- (٤) الحشد
- (٥) التعاون
- (٦) الاقتصاد فى إستخدام القوة
- (٧) التفوق فى السيطرة على الأحداث .
- (٨) الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات
- (٩) المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث
- (١٠) استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ممكناً

يعتمد تطبيق هذه المبادئ على توفر روح معنوية مرتفعة ورباطة جأش وهدوء أعصاب وتماسك تام خلال أحرج المواقف وقدرة عالية على إمتصاص الصدمات ذات الطابع العنيف المتولدة من الأزمات الكاسحة فضلاً عن ضرورة توفر جهاز إستخبارات كفاء لتوفير المعلومات السكانية اللازمة والتفصيلية والدقيقة والحديثة والكاملة عن الأزمة وتطوراتها وعواملها ومن ثم التعامل معها فى إطار معرفة شبه كاملة .

-أهمية العنصر البشرى فى التعامل مع الكوارث الطبيعية :

لابد أن يتميز العنصر البشرى إبان للتعامل مع الكوارث الطبيعية بمجموعة من السمات أهمها على الإطلاق الوعى والتعاون فلا بد من أن يكون الوعى ذو درجة عالية لدى الأفراد بطبيعة الكارثة وتداعيات الموقف ويكون الجهاز الاعلامى منوط بهذه المهمة قبيل الأزمة لان الأزمات والكوارث الطبيعية تحتاج لوعى عام كى يتم تقليل الخسائر كما أنها تحتاج أيضاً لدرجة عالية من التناغم والتعاون والتنسيق بين الجهود كى يتم السيطرة عليها.

وجدير بالذكر أنه من المعلوم بالطبع أن وعى وحسن تصرف وإدراك العنصر البشرى للموقف يودى الى التقليل من خسائر الكوارث الطبيعية .

فريق إدارة الكوارث الطبيعية :

يختلف تكوين فريق إدارة الكوارث وفق كل كارثة ونوعها وشدها وما اذا كانت تعمل على نطاق معين وأيضاً حسب شدة القيود الحكومية المنظمة لنشاطها وكل ذلك يتوقف على طبيعة الكارثة ذاتها لذا فالتا نجد فرق إدارة الكوارث يضم فى عضويته :

أ - أخصائى قانونى :

عندما تقع الكارثة فمن الضروري وجود شخص له خلفية قانونية بتبعات الكارثة وما يحدث إثرها .

ب - أخصائى بالعلاقات العامة :

لابد من وجود شخص له خبرة بالاتصالات يستطيع تفهم احتياجات المراسلين الصحفيين الذين يقومون بتغطية الكارثة وعند إعداد خطة الكارثة يقوم هذا الأخصائى بمراجعة جوانبها المتعلقة بالتصريحات والبيانات وعقد المؤتمرات الصحفية .

ج - الخبراء الفنيون :

وهم أهم ما فى الفريق ولابد أن يكون له خبرة معرفية فنية متخصصة وخبرة عميقة وشخصية متوازنة ليحسنوا أداء للمنظمة حينما تقع كارثة معينة .

د - أخصائى مالى :

على الرغم من أن الجانب البشرى يعد أكثر الجوانب أهمية فلاشك أن الكوارث العنيفة يترتب عليها ارتباك مالى شديد يصل الى حد الخراب لذا لابد من وجود مراقب مالى عند وقوع الكارثة ويقوم هذا الشخص فى المراحل المبكرة باعداد خطط للكوارث بتحديد مصادر التمويل اللازمة عند حدوث الأزمة .

هـ - أخصائى الاتصالات السلكية واللاسلكية :

إن الاتصالات أبان وقوع الكارثة تكون على قدر كبير من الأهمية لذا فان وجود هذا الأخصائى يقوم بالتنسيق فى مجال الاتصالات بين الأخصائيين لمختلفى التخصصات وهذا يؤدي لمزيد من التنسيق فى مجالات ادارة الكارثة .

و - أخصائى الشؤون العامة :

يكون هذا الأخصائى على دراية تامة بتعليمات للنظام الادارى للمعبر عن اتجاهات النظام السياسى فيما يتعلق بالمنهج الخاص بادارة الكارثة فهو يقوم بالاختار عن الوقائع والأحداث كما يقوم بمراجعة خطة إدارة الكارثة لتحديد من سيقوم بالإبلاغ والجهات التى يجب إبلاغها وصياغة التقارير التى ترفع للجهات المختصة (٤)

ز - رئيس الفريق :

وهو القائم بالتنسيق بين كل الجهود السابقة بصدد حل الكارثة وحسن التصرف فيها .

المبحث الثالث : التمتع المصرى فى مواجهة الكوارث الطبيعية :

أولا : دور الدفاع المدنى فى مواجهة الكوارث :

١ - الهيكل التنظيمى للدفاع المدنى :

بناء على نصوص القوانين والقرارات الوزارية المنظمة لمرافق الدفاع المدنى فى مصر ، وفى ضوء التطبيق العملى الواقعى فإن ملامح الهيكل التنظيمى للدفاع المدنى فى مصر تتشكل على النحو التالى :

- أ - مصلحة الدفاع المدنى هى الجهاز المركزى المسئول عن نشاط الحماية المدنية ومواجهة الكوارث فى مصر ، ويتبع وزارة الداخلية (قطاع الشرطة المتخصصة) ، ويرأسها مدير عام برتبة لواء .
- ب - إدارات الدفاع المدنى بالمحافظات تتبع مديريات الأمن ، وتشرف عليها مصلحة الدفاع المدنى من الناحية الفنية ، ويقع عبء تمويل خطط الدفاع المدنى على عاتق المحافظات .
- ج - المجلس الأعلى للدفاع المدنى - فى تشكيلة الحالى برئاسة السيد رئيس مجلس الوزراء - هو المختص برسم السياسة العامة للدفاع المدنى والتصديق على المشروعات والخططة المنفذة لتلك السياسة .
- د - اللجنة الاستشارية للدفاع المدنى فى الصناعة يرأسها مدير عام مصلحة الدفاع المدنى ، وتضم مجموعة من الخبراء ومن ممثلى الجهات الفنية ذات العلاقات بأعمال الدفاع المدنى ، وتقدم المشورة الفنية فيما يعرض عليها من موضوعات .

وقد نص القرار الوزارى رقم ٢٠٩٢ لسنة ١٩٨٠ فى شأن إعادة تنظيم مصلحة الدفاع المدنى إنها تختص بالتفتيش على المنشآت الصناعية والمرافق والمباني للتعرف على مدى تطبيق الاشتراطات الفنية والوقائية وتقديم المشورة الفنية فى هذا المجال ، وقد تعمق هذا الاختصاص بصدور القانون ١٠٧ لسنة ١٩٨٢ والقرارين الوزاريين المنفذين له ٢٠٠١ لسنة ١٩٨٢ .

كما نصت المادة ١٢١ من اللائحة التنفيذية لقانون توجيه وتنظيم أعمال البناء الصادرة بقرار وزير الاسكان رقم ٧٨ لسنة ١٩٩٣ على تقديم مشروع لبتدائى معتمد من

إدارة الإطفاء المختصة ضمن مستندات الترخيص للمباني، وذلك في الحالات الآتية :

- ١ - المباني المكونة من طابق واحد والتي تزيد مساحتها عن ٥٠٠٠ متر مربع .
- ٢ - المباني المكونة من طابقين أو أكثر التي تزيد مساحتها عن ٢٥٠٠ متر مربع .
- ٣ - المباني التي يزيد ارتفاع أرضية أعلى طابق فيها عن ٢٨ متر .
- ٤ - المباني ذات الطبيعة الخاصة كالمنشآت الصناعية .

ومن هنا يتضح أن مجال عمل مصلحة الدفاع المدني وإدارات الدفاع المدني بالمحافظات يغطي الاقتصاد القومي بكامله ، فالاستراتيجيات والمتطلبات والمشورة الفنية التي تصدر عن المصلحة وعن الفروع الإقليمية للدفاع المدني تترجم في التطبيق الفعلي إلى مئات الملايين من الجنيهات سنوياً، وتؤثر على إستثمارات تقدر بعشرات المليارات من الجنيهات .

ومن البديهي أن مرفق الدفاع المدني يمارس هذا الدور من خلال مكونه البشري المتمثل في الضباط المؤهلين فنياً ، وتحقق أقصى درجات الجدوى الاقتصادية وأقصى كفاءة إستخدام للموارد من خلال توفير كوادر مؤهلة تأهيلاً على أعلى مستوى ، وتتمتع بوسط وافر من المعرفة العلمية والخبرة في هذا المجال التخصصي ، وهو ما تعمل بالفعل مصلحة الدفاع المدني على تحقيقه ، إلا أن الباب المفتوح بين مرفق الدفاع المدني وباقي خدمات الشرطة الذي يسمح بانتقال الضباط من المجال واليه دون كثير إعتبار للتخصص والخبرة ، بالإضافة إلى اضطراب خطط التدريب في ظل هذه التدفقات المزدوجة الاتجاه يجعل من الصعب توفير الكفاءات التخصصية المحترفة بأعداد كافية، وبالتالي ينعكس هذا بتأثير سلبي على الاقتصاد القومي .

٢ - مدى فعالية المجلس الأعلى للدفاع المدني :

المجلس الأعلى للدفاع المدني يرأسه رئيس مجلس الوزراء ، ويضم اثنين وعشرين عضواً منهم عشر وزراء بالإضافة إلى : رئيس أركان حرب القوات المسلحة - مساعد وزير الدفاع للدفاع الشعبي والعسكري - رئيس الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء - مدير مصلحة الدفاع المدني ويختص المجلس بالآتي :

- أ - وضع السياسات العامة للدفاع المدني والتصديق على المشروعات وللخطة المنفذة لها .

ب - تحديد مهام ومسئوليات للوزارات والهيئات والجهات القائمة على تنفيذ خطط الدفاع المدني

ج - مناقشة خطة عمل الدفاع المدني وإصدار القرارات والتوجيهات اللازمة لتحقيق التعاون بين الأجهزة المبذولة .

د - مناقشة الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطة الدفاع المدني .

٣ - مواجهة الكوارث في ضوء التشريعات والقوانين القائمة :

مصلحة الدفاع المدني بوزارة الداخلية هي الكيان المسئول بالدرجة الأولى في ضوء القانون ١٤٨ لسنة ١٩٥٩ في شأن الدفاع المدني (والمعدل بالقوانين ٦٠ لسنة ١٩٦٥ ، ١٧٥ لسنة ١٩٨١، ١٠٧، لسنة ١٩٨٢) .

صدر قرار رئيس للجمهورية رقم ١٣٢ لسنة ١٩٩٢ بتشكيل مجلس أعلى للدفاع المدني برئاسة رئيس مجلس الوزراء وصدر قرار وزير الداخلية رقم ٢٠٩٢ لسنة ١٩٨٠ في شأن إعادة تنظيم مصلحة الدفاع المدني وتتضمن اختصاصاتها في مواجهة الكوارث العامة والطبيعية .

- يشكل مجلس أعلى للدفاع المدني بقرار من رئيس الجمهورية .
- تنشأ في كل محافظة لجنة للدفاع المدني تشكل بقرار من وزير الداخلية .
- تتولى المجالس المحلية بالمحافظات تنفيذ تدابير الدفاع المدني التي يحددها قرار وزير الداخلية .
- مجلس المحافظة مسئول عن تنفيذ خطة الدفاع المدني (داخل حدودها) .
- يتولى وزير الدفاع اختصاصات وزير الداخلية في المناطق العسكرية (والمناطق التي تديرها القوات المسلحة)
- يتم تنسيق العلاقة بين سلطات الدفاع المدني وبين القوات المسلحة بقرار يصدره وزيرى الداخلية والدفاع (القرار الوزارى رقم ٦٣ لسنة ١٩٨٣) .
- كما صدر قرار وزير الداخلية رقم ٣٤٩ لسنة ١٩٨٦ بتنظيم العمل التطوعى فى الدفاع المدني .

واقترح الاستاذ الدكتور محمود محفوظ رئيس لجنة الخدمات بمجلس الشورى تشكيلا للمجلس الأعلى للدفاع المدني (الحماية المدنية) يضم ٢٣ وزيرا للوزارات المعنية (مقرره السيد اللواء وزير الداخلية) ويتبعة مجلس تنفيذى يضم ممثلين لعدد ٣٥ جهة حكومية ومقرره السيد اللواء مدير مصلحة الدفاع المدني ويضاف للمجلسين مجموعة النشاط غير الحكومى من الهيئات والجمعيات الأهلية ، الاحزاب ، الهلال الأحمر والجهود الذاتية .

٤ - الرصد الوطنى الشامل لمخاطر الكوارث الطبيعية وأخذ ذلك الاعتبار فى خطط التنمية .

وقد نظمت الأكاديمية الأنشطة التالية فى إطار ذلك المشروع :

- عقد المؤتمر الدولى لإدارة الكوارث (طوارئ ٩٠) وهى الدورة الخامسة فى سلسلة مؤتمر طوارئ التى تعقد لأول مرة خارج الدول الأوربية وتضمنت لأول مرة كذلك جلسة خاصة عن الكوارث والطفولة (القاهرة ٢٤-٢٧ سبتمبر ١٩٩٠) .
 - الدورة التدريبية المتقدمة عن إدارة الكوارث فى الفترة من ٢٩ سبتمبر - ٤ أكتوبر ١٩٩٠ بحضور ٣٨ متدربا .
 - دورة تأمين المنشآت والحماية من الكوارث الصناعيه فى الفترة من ٢-٧ مارس ١٩٩١ وحضرها ستون متدربا .
- وساهم فى تقديم المادة العلمية للدورتين عدد من خبراء الأندرو والمتخصصين من العلماء المصريين الذين نقلوا معارفهم للسادة مسئولى الأمن والدفاع بالوزارات المختلفة والمحافظات الأكثر تعرضا للمخاطر وكذلك الباحثين بالمراكز البحثية والمعاهد العلمية المتخصصة (٥) .

ثانيا : دور القوات المسلحة فى مواجهة الكوارث :

أ - إمكانيات القوات المسلحة للمعاونة فى حالات الكوارث :

- تملك القوات المسلحة الإمكانيات التالية للاستخدامها فى مواجهة الكوارث :
- ١ - توجد قوة بشرية يتوفر لها كافة العناصر والتخصصات المدربة والمؤهلة للعمل فى معظم الأعمال الموجودة بالدولة .

- ٢ - توفر معدات فنية وهندسية وروافع يمكنها المشاركة في معالجة الآثار الناتجة عن الكوارث بالتعاون مع الأجهزة المدنية .
 - ٣ - يتوافر لدى القوات المسلحة وسائل نقل سريعة وملائمة لكافة الظروف لأعمال الإنقاذ والإخلاء .
 - ٤ - إمكانية إقامة معسكرات الإيواء العاجل في توقيت مناسب وكفاءة عالية وأيضاً تقديم الوجبات الغذائية .
 - ٥ - الوحدات الطبية الميدانية والمستشفيات العسكرية ويمكنها تقديم الاسعافات الأولية والعلاج الطبى المتخصص والعمليات الجراحية وأعمال الإخلاء الطبى فى الكوارث حيث تحتاج المستشفيات المدنية الى معونة طبية تخصصية ومؤهلة من القوات المسلحة .
 - ٦ - أجهزة معدات وورش سلاح الإشارة تحقق إمكانية إقامة مواصلات سريعة فى منطقة الكارثة فى حالة تعطل وسائل المواصلات السلكية واللاسلكية بها وتقديم المعانة الفنية للهيئة القومية للاتصالات السلكية واللاسلكية .
- تسيطر القوات المسلحة على تنفيذ المهام السابقة من خلال مراكز قيادة مناسبة لكل حالة ولديها خطط مختبرة خاصة بكل حالة تم التدريب عليها مسبقاً كذلك توجد خطط بديلة لمواجهة المواقف الطارئة الحادة فى الأحداث وتكون مراكز القيادة بمثابة العقل المفكر والمسيطر على أعمال أطقم الإنقاذ بما يحقق تضافر جميع الجهود لنجاح تنفيذ المهام المختلفة .
- مستويات تدخل القوات المسلحة للمعانة / السيطرة على الكوارث :**
- ١ - الكوارث البسيطة / المتوسطة بمبادرة وإمكانيات التشكيل التعبوى أو بناء على طلب المحافظة ويتصدىق من القيادة العامة .
 - ٢ - الكوارث الشديدة : بمبادرة وإمكانيات القيادة العامة أو بناء على توجيه القيادة السياسية تتولى القيادة العامة للمواجهة / السيطرة على الحدث .
 - ٣ - المناطق المنكوبة بامكانيات الدولة مجتمعة يكون المسئول عن السيطرة عليها رئيس الوزراء مع تفويض وزير الدفاع سلطات محصنة بقرار جمهورى .

الاجراءات العاجلة للقوات المسلحة لمواجهة الكوارث :

١ - يتم التنفيذ لكل أوبعض الاجراءات الآتية طبقا للموقف :

- أ - تنفيذ طلعة استطلاع جوى للمناطق الواقع بها الحدث .
- ب - سرعة تحقيق الاتصالات بمنطقة الحدث والحصول الفورى على المعلومات سواء من الجهات المدنية أو العسكرية .
- ج - مراجعة أماكن تولد المخازن الخطرة داخل المدن والقرى الواقع بها الحدث أو القريبة منها واتخاذ إجراءات التأمين اللازمة .
- د - تجهيز عناصر طبية لمرعة دفعا الى الأماكن المتضررة .
- هـ - تجهيز عناصر نقل من إمكانيات هيئة الإمداد والتموين محملة بالاحتياجات جاهزة للدفع فى مكان الحدث بأوامر .
- و - قيام الهيئة الهندسية بتجهيز معدات الرفع والنجدة وكسح المياه وإصلاح الطرق جاهزة الدفع بأوامر .
- ز - تحديد الطرق البديلة ونشرها على الوحدات لاستغلالها فى أعمال الإمداد .
- ح - تجهيز عدد ١-٢ طائرة للإشتراك فى أعمال الإغاثة .
- ط - استغلال عناصر الشرطة العسكرية والمخابرات فى تأمين منطقة / مناطق للحدث وتأكيد المعلومات .

٢ - المعاونة بين الدفاع المدنى والقوات المسلحة :

- أ - لسلطات الدفاع المدنى طلب معاونة القوات المسلحة بقرار يصدره وزيرى الدفاع والداخلية متضمنا واجبات القوات المسلحة إزاء الدفاع المدنى فى الأحوال العادية وكيفية تقديم هذه المعاونة مع تحديد الأعمال التى تنبأ بالقوات المسلحة فى هذه الحالات.
- ب - يعتبر اللجوء لمعاونة القوات المسلحة فى أعمال الدفاع المدنى احتياط ثالث فى حالة الضرورة القصوى التى تعنى عجز التنظيمات المحلية والمعاونة المتبادلة عن مواجهة الحالة فى المنطقة المنكوبة أو عجز إمكانيات التدخل السريع (احتياط ثان) عن القيام بإتقاذ الأفراد وإطفاء الحرائق .

ج - تتولى القيادة العسكرية فى هذه الحالة قيادة العمليات ووضع خطة العمل حيث يستفاد بإمكانيات القوات المسلحة المتمثلة فى مركز البحث والانقاذ ، القوات الجوية ، والمعدات الثقيلة ومعدات الانقاذ وكذلك لمواجهة الموقف وسرعة السيطرة لإنقاذ المحصورين وتلاشى اخطار سقوط المباني وإخماد الحرائق .
كما يستفاد من إمكانياتها فى اعادة التعمير والأيواء .

ثالثاً: الجهات الدولية المسؤولة عن مواجهة الكوارث :

صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٩١ لسنة ١٩٨٤ بتشكيل لجنة لاغاثة الكوارث الخارجية فى وزارة الخارجية وتضم فى عضويتها كبار المسؤولين التنفيذيين من الهلال الأحمر والشئون الاجتماعية ووزارة الخارجية وتجتمع دوريا لتقرير نوع وكمية الغوث المطلوب على الأخص من الأدوية والمواد الطبية ، فى حدود الميزانية المعتمدة فى وزارة الشئون الاجتماعية (بلغت نصف مليون جنية مصرى تجدد تلقائيا) لمواجهة الكوارث التى تحدث فورا ، وتستعين اللجنة بالإمكانيات الحقلية والخبرة المتاحة لدى الهلال الأحمر المصرى كجهة أهلية ذات اتصالات دولية نشطة .
المؤسسات الدولية :

١ - إدارة الشؤون الإنسانية بجنيف (سابقا مكتب الأمم المتحدة لتنسيق اغاثة الكوارث)

أنشئ المكتب سنة ١٩٧١ وبدأ ممارسة عمله سنة ١٩٧٤ بإنشاء صندوق للمساهمات التطوعية بلغت حتى الآن ٤ بليون دولار (لحوالى ٣٨٠ كارثة) ،
وتقوم (الأندرو) بتوفير المساعدات المطلوبة سواء عينية من مخزن مواد الاغاثة فى بيزا بايطاليا بالإضافة الى معونات نقدية عاجلة لتتجاوز ٥٠٠٠٠ دولار ثم تتابع الإدارة توالى عمليات الاغاثة حتى انتهاء الأزمة وبدأ العودة للحياة الطبيعية .

٢ - منظمة الصحة العالمية :

تختص أساسا بالكوارث الصحية حيث يتجه عملها الى توفير الرعاية الصحية فى معسكرات المتضررين والعمل على سرعة استعادة المرافق لكفاتها المعتادة أو تهيئة الوسائل البديلة لضمان صحة المواطنين .

والمنظمة ٦ مكاتب تنتشر في مختلف مناطق العالم الجغرافية لتغطي فيما بينها جميع بقاع الأرض كما أنشأت في أفريقيا بعد موجات الجفاف التي أصابتها مركزاً خاصاً لعموم القارة للاستعداد والاستجابة للكوارث (EPR) مركزه ليس أبابا بمقر منظمة الوحدة الأفريقية .

٣ - صندوق الطوارئ لأغثة الطفولة (اليونيسيف)

يعاني قرابة ٢٠٪ من الأطفال في الدول النامية من الظروف الصعبة كالحروب والكوارث الطبيعية و الاستغلال و الاهمال ، وقد بلغت الوفيات منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ٢٠ مليون شخص زادت بينهم نسبة المندبين من ٥٪ في الحرب العالمية الأولى الى ٩٠٪ في السنوات الأخيرة وغالبيتهم من الأطفال ، كما أدت النزاعات المسلحة الى هجرة ٣٠ مليون شخص لاطنانهم واضطرارهم للزحف الى مناطق أخرى غربية عنهم وغالبيتهم من النساء والأطفال ، وهناك ٤٠ دولة حيث تعمل اليونيسيف تعاني من الفقر الداخلية وعدم الاستقرار .

١ - المفوضية العليا للاجئين (HCR) (عامة) ، وكالة الأمم المتحدة لرعاية اللاجئين الفلسطينيين (لونروا UNRWA)

٥ - المجلس العربي للطفولة والتنمية (القلينة) هيئة غير حكومية .

أنشئ سنة ١٩٨٨ كمؤسسة تطوعية بالقاهرة حيث يمثل الأطفال دون السادسة عشر قرابة ٤٥٪ من اجمالي تعداد الوطن العربي ويتعاون المجلس مع كافة المؤسسات المعنية حكومية أو غير حكومية .

٦ - برنامج الأمم المتحدة للبيئة (نيروبي)

ويستهدف حماية البيئة ومكافحة التلوث بجميع أشكاله ولتجنب الكوارث البيئية عموماً حفاظاً على الثروات الطبيعية .

٧ - منظمة الأرصاد العالمية (فيينا)

تشارك في التنبؤ بالكوارث المناخية من خلال صور الأقمار الصناعية (متيوسات) وغيره من الأقمار الخاصة ، وكذلك البرنامج العالمي للرقابة على المناخ .

وبالإضافة الى المنظمات الدولية السابقة نشير فيما يلي الى نماذج من المنظمات الحكومية في بعض الدول :

أ - وحدات الاغاثة السويدية (Swedrelief)

اذ تمهم حكومة السويد بمبلغ ٨١٢ مليون كرون تقريبا في أعمال الاغاثة والتخفيف من الكوارث على مستوى العالم ، وقد أنشئت هذه الوحدة سنة ١٩٧٨ من ١٥٠ فردا من الجنسين في كافة التخصصات ويعملون في فرق تبعا لمراحل الاغاثة المطلوبة ، ويتم اللجوء اليها من خلال تكليف الأمم المتحدة وكذلك يمكن الاستعانة بها من خلال الاتفاقات الثنائية مع الوكالة السويدية للتنمية الدولية (سيدا) .

ب - فريق الاغاثة الياباني (JDR)

تكون للفريق سنة ١٩٨٦ من ١٧٠٠ فرد في مختلف التخصصات يشكلون ٤ فرق متخصصة تبعا لمراحل الاغاثة المطلوبة وتمتلك عدة مخازن لضمان سرعة نقل متطلبات الاغاثة للمناطق المنكوبة (طوكيو، سنغافورة ، المكسيك ، بيزا، واشنطن) ومن مميزات هذا الفريق أنه يعد دورات تدريبية لأعضاء لتعلم لغات وقيم وأخلاقيات مختلف الدول وتقاليدها حتى تكون صلات أعضائه بأفرادها تتسم بالحرارة والاخلاص وسرعة التفاهم والتفاعل .

وكذلك هناك بعض المؤسسات الخيرية (غير الحكومية) مثل هوب ، كبير الامريكيتان وكاريتاس ، هيئة الاغاثة الكاثوليكية ، اتحاد الكائنات العالمي ، هيئة الاغاثة الاسلامية وهي مؤسسات دولية أو إقليمية (٧).

المبحث الثالث : حالات عملية لإدارة الكوارث الطبيعية فى مصر

أولاً : زلزال أكتوبر عام ١٩٩٢ :

- حدث بتاريخ ١٢/١٠/١٩٩٢ فى ج.م.ع. كارثة طبيعية وهى الزلزال الذى بلغت قوته وفقاً لمقياس ريختر ٥.٩ ويعتبر هذا الزلزال ذو قوة تدمير متوسطة .
- أدى حادث الزلزال لحظة وقوعه الى انهيار العديد من المنازل والمباني والمنشآت الحكومية ووقوع العديد من الوفيات والاصابات بالمواطنين بمناطق القاهرة الكبرى والفيوم والمناطق المجاورة لها .
- وفيما يلى نوضح بيان بالخسائر الناجمة عن هذه الهزة الأرضية :

حصر الوفيات والاصابات والتلفيات

م	محافظة	عدد الوفيات	عدد الاصابات	قهرى متزل	تصدع متزل	قهرى مبنى أو منشأة حكومية
١	القاهرة	١٨٦	٩٢٢	٨	٢٤٥٨	١٦
٢	الجيزة	١٢٨	٥٠٠	١٦	٢٣	٨
٣	القليوبية	٤٨	٧٨	-	-	٣
٤	الاسكندرية	-	-	-	١٧	-
٥	بور سعيد	-	-	-	-	-
٦	الاسماعيلية	-	-	-	٤	-
٧	السويس	-	-	-	٦	-
٨	دمياط	-	-	-	٧	-
٩	الشرقية	٥	٨	-	٦	١
١٠	الغربية	-	٨٨	-	-	٢
١١	البحيرة	-	٣	-	٤	١
١٢	الدقهلية	-	-	٣	٧	٦
١٣	كفر الشيخ	-	-	-	-	-
١٤	المنوفية	١	١٠١	-	٦٥	-
١٥	الفيوم	٣٧	٢٨٨	١٠	٢٣	-
١٦	بنى سويف	٧	٤٣	١٢	٨١	٢
١٧	المنيا	٧	٥	١	٣	-
١٨	اسيوط	-	-	-	-	-
١٩	سوهاج	-	-	-	-	-

م	المحافظة	عدد الوحدات	عدد الاسر	الزوار منزل	تصديق منزل	الزوار مبنى أو منشأة حكومية
٢٠	شبرا	-	-	-	-	اجزاء من محول كهرباء
٢١	اسوان	-	-	-	-	سقوط اجزاء من مسجد كوم امبو
٢٢	البحر الأحمر	-	-	-	-	-
٢٣	الوادي الجديد	-	-	-	-	-
٢٤	مرسى مطروح	-	-	-	-	-
٢٥	شمال سيناء	-	-	-	-	-
٢٦	جنوب سيناء	-	-	-	-	-
٢٧	القنطرة من رمضان	-	-	-	-	تصديق مبنى المجمع الحكومي
	الاجمالي	٤٣٩	٢٠٣٦	٥٠	٢٧٠٤	٤٢

وفي مجال الابنية المدرسية تأثرت عدة مدارس ببيئتها كالتالى

م	المحافظة	اجمالي عدد المدارس
١	القاهرة	٤٧
٢	الجيزة	٧٢
٣	القليوبية	٧١
٤	الدقهلية	١٤٢
٥	الغربية	٨٠
٦	المنوفية	١٥
٧	دمياط	٧
٨	الاسكندرية	٢٦
٩	كفر الشيخ	٤٨
١٠	البحيرة	١٢٤

م	المحافظة	اجمالى عدد المدارس
١١	الشرقية	١٦٩
١٢	بور سعيد	٢
١٣	الاسماعيلية	٤
١٤	شمال سيناء	٣
١٥	جنوب سيناء	٣
١٦	الفيوم	٩٣
١٧	بنى سويف	٧٤
١٨	المنيا	٨
١٩	اسيوط	٩
٢٠	سوهاج	٦١
	الاجمالى	١٠٥٨

• وبدراسة التأثيرات التي أحدثها الزلزال للأغلبية العظمى من المحافظات على مستوى الجمهورية يتضح أنه أصاب العديد من المحافظات وقى أن واحد بخسائر بشرية ومادية كبيرة تطلب سرعة التدخل والسيطرة بالإضافة الى الفرع الكبير الذى أصاب الشعب المصرى نظرا لعدم تعرض للجمهورية لزلزال بهذه القوة منذ فترة كبيرة ، علاوة على ذلك انقطاع وسائل الاتصال التليفونية وتكدس فى حركة المرور لاذى شكل عائقا فى سرعة انتقال معدات الإنقاذ .

- إدارة الكارثة :

١ - فور وقوع الزلزال انعقد مجلس الوزراء برئاسة السيد الدكتور / رئيس مجلس الوزراء وظل بحالة انعقاد مستمر حتى انتهاء جميع اجراءات القيادة والسيطرة التي اتخذت لمواجهة الآثار الناتجة عن الزلزال طبقا لتوافر المعلومات الدقيقة عن حجم الخسائر الناتجة عن الزلزال وأماكن وقوعها والامكانيات المادية والبشرية المتاحة محليا ومدى كفايتها لتحقيق السيطرة المطلوبة من خلال قيادات المحليات التي وقعت بدانرتها الحوادث الناجمة عن الزلزال وتحريك فرق الدفاع المدنى لموقع هذه الحوادث وكذا الجهات المسؤولة عن المرافق بالمحافظات .

٢ - دور وزارة الدفاع فى مواجهة الكارثة :

- قامت باتخاذ الاجراءات اللازمة فى مجال إيواء الذين تم اخلاء مساكنهم من حيث توفير أماكن الإقامة والمبيت والمدارس ودور الشباب والاندية وتم التنسيق بين الأجهزة المحلية والقوات المسلحة لإقامة مناطق إيواء تتوافر بها كافة الخدمات المطلوبة للإقامة والمعيشة فى وقت قياسي بالإضافة الى توفير الغذاء الكافى بمعونة القوات المسلحة وكافة الوزارات والجهات المعنية الأخرى بالتنسيق الذى تم بينها من خلال القيادات المسئولة عن متابعة الموقف .
- كما قام مجلس الوزراء بتشكيل لجان على مستوى المحافظات بالتنسيق مع القوات المسلحة لمعاينة العقارات التى يخشى من سقوطها لبيان مدى سلامتها .

٣ - دور الدفاع المدنى فى مواجهة الزلزال :

- فور وقوع الزلزال تلقى الدفاع المدنى العديد من البلاغات المختلفة من انهيارات وتصدعات بالمنازل وحرائق ببعضها نتيجة الانهيارات - تم على الفور دفع وحدات الدفاع المدنى لمواقع هذه الحوادث للإبلاغ عن حجم الخسائر الكائنة والقيام بعمليات الانقاذ والاخلاء واطفاء الحرائق وأكثر هذه الحوادث جسامه حادث انهيار عمارة مصر الجديدة البالغ ارتفاعها أربعة عشر طابقاً بميدان هليوبوليس فى الساعة ٣,١٠ مساء ١٠/٢٢/١٩٩٢م ولحدوث الانهيارات بصورة مفاجئة فقد كان غالبية شاغلى المبنى متواجدين به بالإضافة الى العاملين والمتريدين على المحلات التجارية الواقعة بيدروم المبنى والطابقين الأرضى والأول منه كما أن العمارة كانت مشيدة من الأسقف والأعمدة الخرسانية الأمر الذى استدعى ضرورة توفر معدات ثقيلة ذات قدرات عالية مع مراعاة عدم تعريض من يحتمل وجودهم أحياء أسفل هذه الانقراض لخطر الموت - كما تبين وجود خزان المياه العلوى وتلاحظ ثقل وزنه بدرجة كبيرة وعلى ارتفاع يبلغ حولى ٢٠ متر الذى تتطلب ضرورة وجود مجموعة من الأوناش العملاقة لرفعها ومن الصعوبات التى تم وضعها فى الاعتبار وجود أعداد كبيرة من اسطوانات لىوتاجاز كبيرة الحجم باحد المطاعم أسفل العمارة الأمر الذى استدعى مراعاة الحيطه أثناء عمليات رفع الانقراض .

- علما بأن طوابق العقار من البدروم الى الأول كان يشغلها عدد من المحلات التجارية ومغسلة ومكتبة وكافتريا وشركة سياحية ويصعب تحديد من كان بداخلها حيث أنها أماكن عامة والطوابق من الثاني حتى الرابع عشر شقق سكنية بواقع ٣ شقق بكل طابق وبعضها يستغل كعيادات للأطباء أو مكاتب للمحامين كما وصل ارتفاع أنقاض العقار لحوالى عشرون مترا بمساحة تبلغ حوالى ١٢٠٠٠ مترا تقريبا بالإضافة الى سقوط العقار على عدد من السيارات واحد العقارات المجاورة له والبالغ ارتفاعه طابقين وبعض المارة بالطريق العام.
- وفقا لهذه الاعتبارات بدأ العمل طبقا لخطة العمليات بالاشتراك مع قيادات مصلحة الدفاع المدني بالرغم من المعوقات التى صادفت السرعة فى تنفيذها مثل انقطاع الاتصالات التليفونية بدائرة المدينة مما تعذر معه اجراء الاتصالات الفورية بالجهات والشركات التى يوجد لديها المعدات الثقيلة المطلوبة لرفع الأسقف والأعمدة الخرسانية والخزائن الخرساني .
- بالإشارة الى أن الارتباك المروى الشديد الذى حدث عقب الزلزال أثر على سرعة وصول المعدات المطلوبة لموقع الحادث مع العلم بأن المبنى يطل على ميدان عام يمثل أهمية مروية كبيرة بمنطقة مصر الجديدة ويمر به أحد خطوط المترو الرئيسى .
- وعلى فقد تم تنفيذ خطة العمليات وفقا للأسس التالية :
- ١ - إقامة غرف عمليات دائمة بموقع الحادث ولحين الانتهاء منه .
 - ٢ - تقسيم فرق العمل بالموقع على مدار الـ ٢٤ ساعة.
 - ٣ - الاستعانة بجميع الجهات التى تتوافر لديها الأوناش وآلات الرفع الثقيلة لضمان استمرار العمل دون توقف .
 - ٤ - اجراء الاتصالات الفورية مع القوات المسلحة لارسال المعونة اليدوية والفنية والمتوافرة لديها فى ضوء ما توفر من معلومات .
 - ٥ - سرعة نقل المعلومات للقيادات السياسية للنظر فى طلب المعونة للدولية من الجهات التى تتوافر لديها الخبرة والكفاءة الفنية فى مثل هذا المجال .

- ٦ - التنسيق مع الجهات الطبية لتوفير أقمعة وأسطوانات الأكسجين التي قد يتم استخدامها في حالة العثور على الأحياء أسفل الانقراض حرصا على حياتهم .
- ٧ - توفير جميع وسائل الاتصال التليفوني وللأسلاك للقيادات المتواجدة بغرفة العمليات بموقع الحادث بالإضافة الى وسائل الاعاشة لضمان التواجد بالموقع .
- ٨ - الاتصال بجهات المرافق المعنية (كهرباء - غاز - مياه - مترو) لقطع جميع المصادر المغذية للمبنى لتلاقي جميع مصادر للخطورة بالموقع .
- وفي ضوء الخطوة تم إنقاذ عدد (٦) لشخص على قيد الحياة من بينهم أحد المواطنين تم استخراجه حيا بعد وجوده أسفل الانقراض لمدة ٧٢ ساعة وكان للاستخدام الجيد للمعدات المتاحة الأثر الفعال في استخراج المواطنين المذكور حيا .
- كما تم استخراج عدد ٧٢ جثة لأشخاص متوفين في خلال خمسة أيام عمل مستمر وقد تم الاستعانة في تحديد مواقعهم بالمعلومات المتاحة وباستخدام للكلاب المدربة على أعمال الإنقاذ والتي حضرت بصحبة فرق الإنقاذ .
- وعلية فقد تم تسخير كافة الامكانيات المحلية والدولية في ادارة العمليات بموقع الحادث حتى تم الانتهاء في وقت قياسي كما أشادت وسائل الاعلام على صفحات الجرائد والاذاعة والتلفزيون بالجهود المبذولة مما كان له الأثر الفعال في تهدئة للرأى العام (٨).

ثانيا : السيول في جنوب الصعيد وحريق قرية درنكة نوفمبر ١٩٩٤ .

أدت تلك السيول لخسائر فادحة في المباني والمرافق العامة ومنها مستشفى أسيوط العام وقطع خطوط الاتصال والمواصلات وتأثر الأبنية التعليمية .

وولجعت المستشفيات في محافظة موهاج مشكلة عدم تواجد المصل الكافي لعلاج حوالي ٩٤ فرد أصيبوا بلدغات للعقارب الهاربة من السيول حيث هرع هؤلاء الأشخاص الى قمم الجبال المحيطة ليكونوا بمنأى عن السيول ولكن كانوا ملاحقين بخطر آخر يتمثل في العقارب والثعابين الهاربة أيضا .

كان المشهد التراجيدي متمثلا في قرية درنكة بأسيوط حيث اشتعلت النيران في أنحاء القرية نتيجة لاصطدام براميل بترول محملة فوق إحدى النافلات بالأرض

واشتعلها فحملت المياه النيران الى داخل مساكن الأهالي فى القرية وتم نقل المصابين الى مستشفى اسبوط العام (التى تأثرت هيكليا بالسيول) ومستشفى اسبوط الجامعى ، ونظرا لقللة الاستعدادات وضعف الامكانيات خاصة فى علاج متخصص للحروق الشديدة تم نقل المصابين الى المستشفيات العسكرية بالقاهرة بواسطة طائرات تابعة للقوات المسلحة مجهزة طبيياً .

ونظرا لطبيعة الكارثة كان من الصعب تقديم خدمة الاسعاف والاغاثة فى مكان الكارثة لعدم استقرار التربة والانهيارات المستمرة فيها نتيجة السيول والتعرض لخطر الحريق .

وبصفة عامة يمكن تقسيم المشكلات التى تعانى منها الخدمات الصحية فى ظروف الكوارث الى ثلاث مجموعات أساسية :

المجموعة الأولى : مشكلة تحديد الاحتياجات الفنية (البشرية والمادية) .

المجموعة الثانية : مشكلات الممارسات الادارية المتبعة .

المجموعة الثالثة : مشكلات نقل المصابين والمحتاجين للعلاج .

ثالثا: انهيار صخرة المقطم: ١٤/١٢/١٩٩٣

ساهمت الطبيعة الجيولوجية بمنطقة المقطم مثل كبر حجم الصخور المتساقطة وصعوبة تحريكها أو رفعها فى تأخر عمليات الإنقاذ . كما أن ضيق الممرات والشوارع المؤدية لمكان الكارثة أدى الى صعوبة مرور سيارات الإنقاذ والاطفاء وسيارات الجيش بأجهزتها الميكانيكية المتحركة لرفع الصخور وتخليص الضحايا مما كان له أكبر الأثر فى زيادة عدد الضحايا من ناحية وتأخر تقديم الخدمات الصحية من ناحية أخرى .

وعندما نقل المصابون لاقرب مستشفى فى مكان الكارثة (مستشفى الجبرتي) فوجئ المصابون بأن المستشفى لا يوجد بها خدمة طبية مقبولة كما أنها غير مستعدة تماماً لاستقبال حالات الطوارئ والاصابات نتيجة الكارثة وأى كارثة أخرى ، فتم نقل المصابين الى ثلاث مستشفيات مختلفة هى مستشفى الحسين الجامعى التى استقبلت العدد الأكبر من الضحايا ومستشفى الخليفة ومستشفى المنيرة عدم وذلك لزيادة الضغط على المستشفى الجامعى وصعوبة تقديم خدمة طبية مناسبة لهذا العدد الكبير من المصابين وفى وقت واحد (٩) .

رابعاً: إدارة كوارث الغرق الجماعي وحوادث الغوص :

تمثل حالات الغرق التي تقدر سنوياً بحوالي ٤٠٠٠ شخص في مصر عبئاً كبيراً على الاقتصاد القومي وعلى الحالة النفسية للشعب حين نعلم أن أكثر من ٥٠٪ من حوادث الغرق هي كوارث غرق جماعية على سبيل المثال سالم اكسيريس - القمر السعدي - وكذلك حالات حوادث سقوط اتوبيسات النقل العام بالمجاري المائية والسيول والفيضانات. وأنه من الأجدر الإشارة بأن الشخص المشرف على الغرق يمكن إنقاذه حتى بعد فترة من بقاءه تحت سطح الماء ومن المعروف أن فترة حياة خلايا المخ بدون أكسجين هي من ٤-٦ دقائق تطول في حالات المشرفين على الغرق تحت سطح الماء وذلك نتيجة برودة الماء ورد فعل الجسم تحت سطح الماء وأنه تم إنقاذ كثير من الحالات المشرفة على الغرق بدون أي تلف في الجهاز العصبي بعد فترة غرق طويلة في مياه باردة ولكنة من الصعب على المنقذ أن يحدد الوقت الذي تعرضت له الضحية للغرق ولذا من الضروري القيام بعملية الإسعافات دون تردد إلا إذا كانت هناك شواهد تؤكد الوفاة . ولمواجهة مثل هذه الحوادث الجماعية نرى أنه من المهم عمل بيانات عملية تدريبية حية في مواجهة حالات كوارث الغرق الجماعي وذلك لتدريب المشاركين في كيفية التصرف وعلاج الأخطاء وأوجه القصور وأن تكون هذه التدريبات دورية وأن تهتم الجهات الاعلامية لابرازها حتى تتكون قاعدة عريضة من الملمين بطرق وكيفية الإنقاذ .

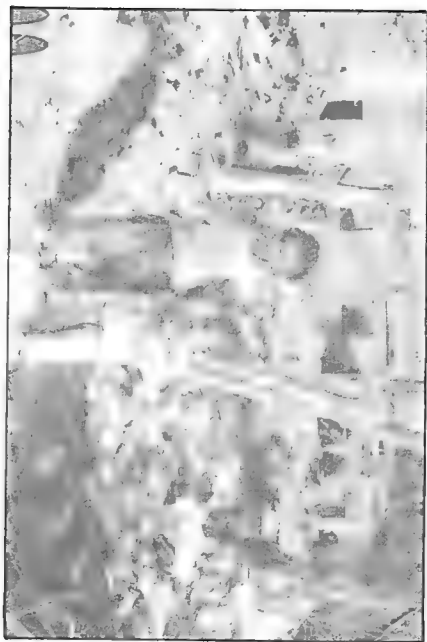
الاجراءات عقب حادثة غرق جماعي :

- ١ - دراسة أسباب حدوث الحادثة ولوجه القصور .
- ٢ - متابعة إجراءات المتوفين والمصابين والتلفيات بالوحدات العائمة .
- ٣ - الاستفادة من ظروف وملابسات الحادثة .
- ٤ - تمويض أسر المنكوبين والضحايا بالحادثة على وجه السرعة .
- ٥ - إشتراك إدارة الشؤون الاجتماعية في الحوادث .
- ٦ - رفع تقرير بالاشتراك مع إدارة وأقسام الدفاع المدني .
- ٧ - جذب عدد أكبر من المتطوعين الذين شاركوا في حضور عمليات الإنقاذ والإسعافات الأولية وتدريبهم عن طريق الجهات التدريبية وتكريمهم (١٠) .



سيول جرقت العربّة إلى داخل المباني السكنيّة

من آثار السجون الجارية في جنوب العراق





أضرار زلزال اليابان الذي وصلت قوته ٧.٣ درجة بمقياس ريختر
خلف وراءه ما لا يقل عن ٥٠٠ حالة وفاة

خامساً: ادارة أزمة غرق العبارة سالم اكسبريس (أكتوبر ١٩٩١)

شهد ميناء سفاجة كارثة مروعة بغرق العبارة سالم اكسبريس فى منطقة وادى الكفن وتم تحرك اللنشآت للاتقاذ متأخرة نحو ثمانى ساعات وهى فرق انقاذ رسمية أى تحركت فى الساعة السادسة صباحاً .

وكان لابد من توفر خريطة للدلالة على الشعب المرجانية .

نلاحظ من احداث هذه الكارثة أن هناك تفاوتاً خطيراً وقصوراً شديداً فى الاعداد للتنظيمى مما ضاعف من عدد الضحايا كما كان للاهمال هو الفاعل الحقيقى للكارثة حيث تأخرت فرق الإنقاذ الرسمية عن الوصول المقرر لها نحو ثمانى ساعات كذلك إختفاء العلامات الارشادية المحددة لاماكن الشعب المرجانية بسبب الاهمال والتراخى .

سادساً: كارثة غرق زاوية عبد القادر بالاسكندرية :

فقد تم بالاسكندرية غرق منطقة زاوية عبد القادر بسبب انهيار جسر ترعة النصر المتفرعة من ترعة النوبارية الرئيسية مما أدى لغرق ١٥٠٠ مسكن بالمنطقة . ونلاحظ هنا أنه تم استدعاء قوات الإطفاء ومشاركة القوات المسلحة واستخدامها للقوارب واللنشآت للاتقاذ بالإضافة لتواجد القوات البحرية لتطويق حجم الخسائر وفك الحصار عن المواطنين المحاصرين بالمياه وهذا جاء بعد محاولات الأهالى الضعيفة لاتقاذ حياتهم .

مصادر الفصل الرابع

- ١ - مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، التقرير الاستراتيجي العربي لعام ٩٤ نحو اسلوب أمثل لإدارة الكوارث الطبيعية ، القاهرة ، يناير ١٩٩٥.
- ٢ - د. أبشر حسن للطيب ، إدارة الكوارث ، مرجع سابق ، ص ص ٢٠-٢٦.
- ٣ - المرجع السابق ، ص ص ١١٩-١٢٣ .
- ٤ - د. محمد رشاد الحملاوى ، إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية ، مرجع سابق ، ص ص ١٣٩-١٤٣ .
- ٥ - د. عادل عبد الرحمن عني ، تحليل الهيكل التنظيمي للدفاع المدني ومواجهة الكوارث فى مصر ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦.
- ٦ - لواء أ.ح جمال الدين أحمد حواش ، دور القوات المسلحة فى معالجة أزمات الكوارث الطبيعية ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦ .
- ٧ - د. أحمد إبراهيم نجيب ، الكوارث ، والاستعداد لمواجهتها والتخفيف من أثارها، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦ ، ص ص ١٦-٢١ .
- ٨ - لواء نعمان محمد بيومي ، دور الدفاع المدني فى مواجهة الكوارث ، الدروس المستفادة من زلزال أكتوبر ١٩٩٢ ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦.
- ٩ - محمد جمال شحاتة أبو المجد ، تقديم الخدمات للصحية عند وقوع الكوارث (المشكلات والحلول) المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦.
- ١٠ - د. محمد أحمد صالح ، عميد إبراهيم شبل حجازى ، إدارة كوارث الغرق الجماعى وحوادث الغرق ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ١٢ - ١٣ أكتوبر ١٩٩٦ .

الفصل الخامس

إدارة الأزمات الصناعية

المبحث الأول : مفهوم الأزمات الصناعية :

يمكن تصنيف هذه الأزمات فى شكل مجموعات متميزة ولا يمنع ذلك وجود بعض التداخل بين هذه المجموعات :

١ - تهديد خارجى موجه ضد المعلومات :

يشمل كافة أشكال الهجوم على المنظمة الصناعية من قبل منظمات أخرى وذلك بقصد تهديد المعلومات ذات الطبيعة المرية أو حقوقها المسجلة .

٢ - مجموعة متعلقة بالأعطال والقتل :

وتشمل عطل المصانع والمعدات أو قتل المشغلين نتيجة الإجهاد والخطأ الإنسانى .

٣ - تهديد خارجى موجه ضد اقتصاد المنظمة :

ويتضمن هجوم منظمات أخرى بفرض تهديد للوضع الاقتصادى للمنظمة .

٤ - الخسائر الفادحة :

وتشمل الكوارث الضخمة التى تلحق الضرر بالعاملين والسكان والبيئة مثل انفجار مفاعل تشرنوبل .

٥ - تهديدات نفسية :

وتشمل مختلف اشكال الهجوم التى يقوم بها أفراد مختلفون عقلياً أو خارجين على المجتمع وعلى المنظمة وتلحق اضطراباً نفسياً بالأفراد .

٦ - الامراض المهنية :

وتشمل حالات الوفاة بسبب المخاطر المهنية مثل التحجر الرئوى الناتج عن العمل فى المحاجر .

ويتضح لنا من دراسة أنواع تلك الأزمات أنه ليس هناك فواصل جامدة بين هذه المجموعات فالمعامل الفنية والاجتماعية تتداخل مع بعضها بحيث يصعب تحديد العامل الذى أطلق الأزمة وهل هو فنى أم اجتماعى ؟ وعندما ندرس بعض الأزمات بالتفصيل فإننا نجد أنه اذا كان العامل الذى أطلق الأزمة هو عبارة عن قتل فنى فى النظام فإن السبب الرئيسى يكون دائما قتل أو انهيار فى نظام العلاقات الانسانية .

إن أى بند يقع تحت أى مجموعة من مجموعات الأزمات يمكن أن يكون سببا أو نتيجة للأزمة ، كما أن الأزمات تدور فى حلقة مفرغة وتتفالق أحداتها وذلك لان الأزمة عادة غير محددة الهيكل ومن الخطر التركيز على جانب واحد من الأزمة (الهندسى أو الفنى أو المالى مثلا) فذلك يجعل المنظمة الصناعية أكثر استعدادا للأزمات (١) .

ثانيا: خصائص الأزمات الصناعية :

بالرغم من أن الأزمات الصناعية لها تأثيرات مدمرة قد تتشابه مع الكوارث الطبيعية (الزلازل - الفيضانات - الأعاصير .. الخ) إلا أن الاثنين مختلفان تماما فالأزمات الصناعية هى كوارث تحدث بسبب العامل البشرى والنظام الاجتماعى ، أما الكوارث الطبيعية فهى من فعل الطبيعة ، فتأثر الكوارث الطبيعية محدودة بالحدود الجغرافية وتحدث لفترات زمنية محددة أما آثار الأزمات الصناعية فتتعدى فى بعض الأحيان الحدود الجغرافية وقد تؤثر على الأجيال القادمة فحادث تشيرنوبل أثر على ١٢ دولة خارج الاتحاد السوفيتى (سابقا) ومن المتوقع أن يسبب عدد غير معروف من حالات الموت بالسرطان لـ ٣٠ سنة قادمة .

الأزمات الصناعية والكوارث الطبيعية تأخذ مسارات مختلفة فالكوارث الطبيعية تكون أسوأ مرحلة لها هى مرحلة البداية وبعدها يبدأ التأثير فى الانخفاض ، على عكس الأزمات الصناعية التأثيرات الأسوأ تحدث بعد فترة من الأزمة و فى بعض الأحيان قد يحدث النوعان معا وهنا تكون الأزمة أكثر شدة وعنفاً .

الأزمات الصناعية ظاهرة من داخل التنظيم تحدث بسبب الأفراد ، نظم الاتصالات، التكنولوجيا وبين المنظمات وبعضها البعض ، ولها خصائصها التى يمكن اعتبارها مفتاح للتعريف .

١ - أحداث البداية :

أحداث البداية عادة يكون إحتمال حدوثها منخفضاً ولكن لها إنذارات ، ونظرا لإحتمال الحدوث الضعيف فإن الإنذارات لاتأخذ صفة الجدية من متلقيها .

وأحداث البداية تأخذ أشكالا عديدة من ناحية الإنتاج يمكن أن تبدأ الأزمات فى النظام الإنتاجى أو البيئة من خلال اثار إنتاجية مثل حوادث الأفراد أو النظم التى تسبب أضرارا كبيرة للعاملين والمجتمعات المحيطة . أو فى شكل أمراض مهنية ومخاطر لمكان

العمل ، وأضرار مخلفات الإنتاج التى تسبب أضراراً بيئية فى شكل تلوث ومشاكل
التخلص من المخلفات الانتاجية السامة .

ومن ناحية الاستهلاك فإن الاستخدام غير السليم للمنتجات ، للتخريب أو العبث
بالمنتجات وإستخدام المنتجات المعيبة يمثل مصادر لحدوث الأزمات الصناعية .

٢ - إتساع مجال الضرر على الحياة والبيئة :

أحداث البداية وتطور الأزمة يسبب أضرار لحياة الإنسان والبيئة والطبيعة ، فيشمل
الوفاء والاصابة ، والتأثيرات المحتملة على الصحة والأجيال القادمة والأضرار البيئية
تشمل التأثير على الخضرة ، وتلوث الجو والماء والتربة ، وتغير فى الحالة الجوية
والتأثير على الكائنات الحية .

٣ - التكلفة الضخمة :

تتضمن الأزمات الصناعية عادة تكلفة ضخمة ممثلة فى التعويضات المطلوبة
للضحايا . والنفاقات الأخرى المتعلقة بالتحكم فى الأضرار الفنية ، والإنقاذ والإصلاحات ،
وتنظيف التلوث وإعادة بناء المصانع ، وسحب المنتجات المعيبة ، وإعادة تصميم
المنتجات والعمليات المعيبة ، والعناية الصحية بالمصابين .
وعادة تخلق الأزمات مسئوليات لانهائية لها للمنظمات ولذا فإن تقدير تكلفة الأضرار
الناجمة عنها من المستحيل حسابها بدقة .

٤ - الخسائر الاجتماعية :

تعتبر تكلفة الخسائر الاجتماعية المصاحبة للحوادث الصناعية فادحة لما لها من
تأثيرات فى النواحي الاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع ، فقد تسبب الأزمات
الصناعية ترحيل السكان من مناطق معينة ، وإعادة تأهيل الأفراد المتأثرين ، كما تنشأ
صراعات حول الأسباب فى حدوثها مما يخلق توتراً سياسياً لقادة المجتمع والأجهزة
الحكومية وتمثل ضغوطاً اجتماعية وسياسية .

٥ - تشابك الأطراف المعنية وصراعاتها :

تزيد التداخلات بين الأطراف المعنية من حدة الأزمة والمسئوليات الجنائية يمكن أن تتعدى
المنظمة الى مصممى الآلات والمستشارين وموردى المواد الخام وشركات التأمين

والشركات التجارية ، وأكثر الأطراف تأثراً هم الضحايا الذين يعانون من خسائر في الأرواح أو الممتلكات ولا يمكن أن تغفل أيضاً التأثيرات النفسية للأزمات .

٦ - ردود الفعل للأزمة :

تتطلب الأزمات ردود فعل لمحاولة تخفيف أثارها ومنع حدوث أزمات مشابهة مستقبلاً ويهدف رد الفعل الفوري إلى التحكم في الأضرار الفنية وإيقاظ الضحايا ووقف للخطر ويجب أن يراعى هنا عنصر السرعة والدقة ، أما رد الفعل طويل المدى فإنه ينعكس على أسباب الأزمة وأثارها مثل التعويضات ، وإعادة التأهيل للضحايا وتحسين التكنولوجيا والتنظيم وتطوير الخدمات الأساسية .

٧ - الأزمة وإمتدادها :

ينظر في العادة إلى معالجة الأضرار الناشئة عن الأزمة كنهاية للأزمة ولكن جهوداً قليلة تبذل للتغلب على الأسباب الحقيقية للأزمة ، إن التركيز على الأعراض أكثر من الأسباب تترك المنظمات فريسة للوقوع مرة أخرى في نفس الأزمة وقد يكون بشكل أعمق وأطول من المرة الأولى (٢) .

ثالثاً : مصادر معلومات الأزمات الصناعية :

في مجال الأعمال يتم تجميع البيانات والمعلومات لاستقراء وتفسير وتوقع اتجاهات الأعمال لفهم بيئة العمل الكلية ، مثل المنافسين ، للتكنولوجيا ، الحكومة ، المجتمع ، والمعلومات بهذا المفهوم هي أساس استخبارات الإدارة ، ويقوم المديرون بعد استعراض المعلومات التي توضح مثلاً أن أحد المنافسين قد قام باستثمار في تكنولوجيا جديدة بمحاولة منع حدوث أزمة محتملة في السوق والأشكال الأساسية لعملية إدارة الاستخبارات للتعامل مع الأزمات هي كيفية جمع البيانات وكيفية ترجمة البيانات والمعلومات ، وكيفية استخدام تلك المعلومات في محيط إدارة الأزمة ، وكلما زادت المعلومات المطلوبة زادت البيانات اللازم جمعها وتحليلها ، وتعتمد ٩٠٪ من عملية تجميع البيانات على المعلومات الموجودة في المصادر العامة ، والمشكلة الكبرى تكمن في كيفية استخدام واستعمال البيانات بصورة ثابتة فالاستمرار هام وكذلك التركيز على الموضوع .

وتختلف مصادر المعلومات الخاصة بالأزمات، فهناك المصادر الأولية والمصادر الثانوية ، ومن الأفضل استخدام الأسلوبين معاً عند تجميع بيانات ومعلومات الأزمات .

ومن المصادر التي يمكن استخدامها لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بإدارة
الأزمات مايلي :

- ١ - المستخدمين : وهي التي يمكن أن تسمى شبكة للتجميع الداخلية وهي شبكة من العاملين الذين يمدون وحدة المعلومات بالبيانات وهذه الطريقة تعتبر أسرع وأرخص وأكثر الطرق دقة لتحقيق نتائج جيدة ، وهناك أيضا شركات متخصصة تقوم بخدمة جمع المعلومات عن طريق استخدام الحاسب وهي متوفرة في الخارج .
- ٢ - خدمات القصاصات : يمكن أن تقوم بها جهة خارجية متخصصة و لكن عادة تقوم الشركة بجمع كل ما ينشر عنها في الجرائد والمجلات ووسائل الاعلام المختلفة ويقوم قسم العلاقات العامة بهذه المهمة ، ولكنها تتطلب فترة زمنية طويلة ومهارات معينة لتكون ذات فاعلية .
- ٣ - الاتحادات التجارية : ويمكن أن تعطى معلومات عن الصناعة وتعتبر مصدراً جيداً للأحداث الجارية .
- ٤ - الاتحادات المهنية : وتعطى معلومات عن العمال ، والمصانع والهيئات الحكومية.
- ٥ - تقارير الضرائب : ويمكن أن تعطى كمية ضخمة من المعلومات عن المنتجات ومبيعاتها .
- ٦ - وسائل الاعلام : وتعطى معلومات عن المنتجات الجديدة ، العمليات الانتاجية ، والمنافسين ، الموردين ، المستهلكين ، المعاهد الأكاديمية وتعتبر كلها مصادر مهمة للمعلومات، وعندما تدخل المعلومات مجال إدارة الأزمات يصبح المهم هو كيفية استخدامها، والجودة الأساسية تظهر في توقيت المعلومات ومدى انضباطها، ومدى اعطائها نظرية متعمقة للموضوع، وأخيرا كيفية استخدامها (٣) .

المبحث الثالث : نظم ادارة الأزمات الصناعية :

أولا : نظام الإنذار المبكر :

١ - مضمون عملية الإنذار :

- أ - إجراء قراءة دورية للمعلومات المتوفرة .
- ب - تقديم مجموعة من المؤشرات التحذيرية قبل وقوع الأزمة .
- ج - توفير تقييم مبدئي للأزمة قبل وقوعها عن طريق مجموعة من الخبراء والمتخصصين .
- د - تقويم الخطر (٤) .

٢ - إكتشاف إشارات الإنذار :

تعنى عملية إكتشاف إشارات الإنذار رصد وتشغيل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث أزمة ومن المهم التفرقة بينها وبين أحداث المشكلات اليومية العادية ويتسنى هذا الإكتشاف من خلال ستة عناصر رئيسية:

- أ - تحديد نقاط الضعف بالمؤسسة والتي تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات وأيضاً تحديد المعايير التي تحدد وجود أزمة معينة أو عدمها .
- ب - حصر المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف هذه من خلال طرق جمع ونقل وعرض المعلومات الهامة .
- ج - تشخيص الموقف باستخدام معايير محددة لتحديد وجود أو عدم وجود أزمة .
- د - السيطرة على الموقف .
- هـ - التخطيط لتجنب الأزمة الوشيكة أو التلطيف من حدتها إذا وقعت أو تحويل الموقف الى فرصة .
- و - إزالة الخطر تماماً (٥) .

٣ - رد فعل منظمات الأعمال الصناعية تجاه إشارات الإنذار المبكر :

تبرز الأزمات التي تعرضت لها منظمات نطاق الأعمال العام الصناعية فى مصر خلال العقدين الأخيرين أن رد فعل تلك المنظمات تجاه علامات الإنذار المبكر كان ضعيفاً بشكل يؤثر على مستقبل المنظمة وعملاتها والعاملين بها والبيئة المحيطة .

فلقد أظهرت دراسة حديثة قام بها أحد الباحثين أن الأزمات التي تعرضت لها منظمات قطاع الأعمال العام الصناعية نتيجة لعدم اعطاء الأهمية المناسبة لإشارات الإنذار الصادرة عنها وتفسيرها التفسير غير المناسب أدت الى تعرض هذه المنظمات للإصابة بخصائص كبيرة ، ونسوق فيما يلي عدة أمثلة للتدليل على ذلك :

- أ - عدم استطاعة المسؤولين باحدى شركات قطاع الصناعات المعدنية الأساسية للقيام برد الفعل المناسب تجاه تسرب الزهر خارج الفرن بسبب وجود ثقب في قاعه وهو ممثلى بالزهر المنصهر عند (١١٥٠)ⁿ
 - ب - عدم اطار الادارة العليا فى إحدى الشركات الاهتمام الكافى داخل ذات القطاع لحجم الخلاف بين التنظيم النقابى داخل الشركات وبين الادارة مما أدى الى اعتصام العاملين بها وحدثت إضراب عمالى كبير استخدمت قوات الأمن المركزى فى مواجهته .
 - ج - استخدام شركتان من شركات قطاع الصناعات الغذائية لمواد تعبئة وتغليف غير مطابقة للمواصفات أدى الى تلف المنتج وعدم صلاحيته للاستخدام الأسمى أثناء فترة صلاحيته ، وتعرضت الشركتان الى خسارة كبيرة ، تمثلت فى قيمة الانتاج المسحوب من الأسواق ، وإعدامه ورفع قضايا للمطالبة بالتعويض .
 - د - غياب المتابعة الفنية فى شركات أخرى من شركات هذا القطاع مما أدى الى انفجار أوتى للطهى وتوقف العمل وإصابة العديد من العاملين.
 - هـ - ترتب على قيام عمال المخازن باحدى شركات الغزل والنسيج بتخزين الانتاج قبل انتهاء فترة تأمينه بعد خروجه من الأفران وقبل دخوله الى المخازن الى حدوث حريق هائل بالشركة وتعرضت لخسارة بلغت نحو مليون جنيهها وسقط مبانى المخازن .
- وكان من الممكن تجنب مثل هذه الأزمات إذا ما توافر لدى هذه المنظمات والمسؤولين عن الإدارة بها نظم للإنذار المبكر لديها القدرة على رصد والتقاط اشارات الإنذار الأولية وتفسيرها التفسير المناسب .

٤ - المعايير المحددة لنجاح أو فشل الإنذار المبكر بمنظمات الأعمال الصناعية فى رصد والتقاط إشارات الإنذار المبكر .

تتأثر المعايير المحددة لنجاح أو فشل نظم الإنذار المبكر بالمنظمات فى رصد والنقاط إشارات الإنذار المبكر بالعوامل الآتية :

- أ - قدرة هذه المعايير على تمثيل المواقف الحرجة .
- ب - الثقافة التنظيمية والمعتقدات السائدة داخل المنظمة .
- ج - الأنماط السلوكية .

وتتمثل المعايير المحددة لنجاح المنظمات فى اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات فى الآتى :

- (١) التنبؤ باحتمال تعرض المنظمات للأزمات من خلال تحديدها لنقاط الضعف التى تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات .
- (٢) حصر المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف المتنبأ بها .
- (٣) تشخيص المواقف ووضع سيناريوهات قابلة للتطبيق .
- (٤) التخطيط لتجنب الأزمات المتوقعة حدوثها .
- (٥) إزالة للخطر .
- (٦) اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب .

أما المعايير المحددة لفشل المنظمات فى اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات فتتلخص فى الآتى :

- (١) عدم فهم المرسل أول المستقبِل للإشارات التحذيرية التى تنبئ عن وقوع أزمة وشيكة.
- (٢) تأخر وصول الإشارة التحذيرية فى الوقت المناسب .
- (٣) سوء الاستجابة تجاه الإشارات التحذيرية الصادرة .
- (٤) ضعف فعالية نظم الاتصال فى توصيل المعلومات .
- (٥) الفشل فى تفسير مضمون الإشارة التحذيرية .
- (٦) المعتقدات الخاطئة .

إن إعادة صياغة منهج المنظمة تجاه المعايير المحددة لنظم الإنذار المبكر بمنظمات الأعمال الصناعية فى رصد والتقاط إشارات الإنذار المبكر تتطلب الآتى :

- (١) تحليل القدرات الحالية للمنظمة في مجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر .
 - (٢) تقييم الإمكانيات والقدرات الحالية للمنظمة في مجال اكتشاف إشارات الإنذار .
 - (٣) تحديد المتغيرات المسببة للأزمات وإمكانية السيطرة عليها .
 - (٤) تطوير قدرات المنظمة لزيادة درجة فعاليتها في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر .(٦)
- ثانيا: الرقابة الأمنية على المنشآت الصناعية :**

توجد العديد من أجهزة الإنذار للرقابة الأمنية وسوف نورد هنا الأجهزة والنظم الأكثر استخداماً :

١ - شبكات المراقبة والتحذير الوطنية :

تهدف هذه الشبكات الى مراقبة البيئة وتحذير السكان من الكوارث الصناعية سواء في وقت السلم أو وقت الحرب ، مثل تسرب الإشعاعات والمواد الكيميائية . وينبغي أن يتم تعريف الجمهور بإشارات التحذير والإنذار ، إذ أن عدم معرفة الجمهور بهذه الإشارات تؤدي الى تقليل الاستجابة لها وبالتالي يكون تصرفه غير سليم ، ومن الأمثلة على ذلك حادث بوبال بالهند عام ١٩٨٤ عندما لقي أكثر من ألفي شخص مصرعهم نتيجة انتشار مايقرب من ٣٠ طن من أيسوسانات الميثيل في الجو ، وكان رد فعل الجمهور لإشارات الإنذار هو اتجاههم نحو المصنع بدلاً من الابتعاد عنه اعتقاداً منهم بنشوب حريق فيه .

ويلاحظ أن لحظة الطوارئ ليست الوقت المناسب للتوعية بل يجب أن تؤدي إشارة التحذير الى الاستجابة الفورية للإجراءات التي سبق ترتيبها والتدريب عليها . ولضمان إمكانية تحذير الجمهور بشكل فعال خلال الحرب والسلام يجب إقامة شبكة من إشارات التحذير المبكر على المستوى الوطني تتم مراقبتها بفاعلية .(٧)

٢ - شبكات مراقبة الحوادث الناتجة عن النشاط الإشعاعي :

أنشأت العديد من الدول شبكة محطات لمراقبة أحوال البيئة تقوم بقياس الأبخرة البسامية التي تنبعث من عوادم المصانع ، وهذه المحطات تعطى إنذاراً في حالة زيادة كمية السموم عن المسموح به ، فإذا حدث هذا يتم إبلاغ إدارة المصنع لتخفيض نسبة الأبخرة التي تنطلق في الجو .

وقد نتج عن انفجار مفاعل تشرنوبل خسائر رهيبية وهلع مما دعا الى تطوير أنظمة مراقبة جديدة على للمفاعلات النووية .

وكان هناك اهتمام كبير من قبل المعهد البريطاني لضباط صحة البيئة للدعوة لإقامة نظام مستقل لمراقبة كمية النشاط الإشعاعي فى الجو سواء على المستوى المحلى أو الدولى ، وتم انشاء نظام لاكتشاف المستويات الخطرة للمواد المشعة والذي يحدد بدقة تاريخ الحدوث ، وتم انشاء هيئة تسمى " ريمنت " (شبكة مراقبة الحوادث الإشعاعية) . لمعالجة أية حوادث نووية عالمية عن طريق شبكة من محطات المراقبة .

ويشتمل ذلك النظام على محطات الأرصاد والمعامل التى تديرها الحكومات والمواقع النووية المدنية ، ويمكن دعمه باستخدام للكاشفات المحمولة والمعدات المتنقلة لأخذ عينات ، ولدى هذا النظام القدرة على مقارنة وتحليل المعلومات الواردة من السلطات المحلية الأخرى خاصة المستشفيات والجامعات .

ويتم تخزين جميع هذه البيانات وتحليلها من قبل المختصين فى المنظمات ذات العلاقة .

وبعد ذلك يتم صياغة توصيات بالاجراءات التى سيتم اتخاذها وإعداد المطبوعات التى ستوزع على الحكومات والجمهور مما يساعد على وجود تجاوب منظم لأية كارثة محتملة .

٣ - أجهزة مراقبة البيئة :

تشمل البيئة الهواء والمياه والأرض وجميع الكائنات الحية بالاضافة الى تأثير الظروف الاجتماعية والثقافية على الحياة وحو العمل الذى يتعرض له الفرد .

وقد تعرضت البيئة للعديد من المخاطر بسبب إنتاج المواد الكيماوية التى تقدم العديد من المخاطر بسبب قابليتها للاشتعال وسمييتها مما يستوجب وجود برنامج للتعامل مع البيئة للحفاظ على طبيعة الحياة .

كما ينبغى مراقبة الجو فى كل منطقة باستمرار مما يساعد على الكشف عن المواد الملوثة التى ينقلها الهواء ، وقد تم تصميم نظم معالجة دقيقة لمراقبة الجو لتجنب اشتعال المواد الكيماوية وذلك بالكشف المبكر عن التسرب ، ومن تلك الأجهزة .

أ - أجهزة للتقصى الفنى للحرارة المتعمدة .

- ب - أجهزة مراقبة بيئة المستشفيات .
- ج - أجهزة قياس المواد والنفائات الخطرة .
- د - أجهزة مراقبة عمليات التبخير .
- هـ - أجهزة مراقبة أول أكسيد الكربون وكبريتيد الهيدروجين .
- و - أجهزة الكشف فوق الصوتية .
- ز - نظام الوقاية من الحرائق .

ثالثاً: نظام المصفوفة التنظيمي :

بدأت المبادرات الأولى لنظام المصفوفة التنظيمي في بداية الستينات لإدارة بعض الصناعات الحربية والصناعات المتصلة بغزو الفضاء في الولايات المتحدة ثم ازداد الاهتمام بهذا النمق في معظم المؤسسات الانتاجية والخدمية وتعددت نظم وأشكال استخدامه .

ويتميز نظام المصفوفة بالجمع بين النموذج الوظيفي التقليدي ونموذج التنظيم على أساس المنتج أو الخدمة في نمق تنظيمي واحد .

بمعنى آخر يعتمد هذا النظام على توافر السلطات التنفيذية التي تمارس رأسياً من القمة الى القاعدة أو السلطات الفنية التي تمارس أفقياً من مدير المشروع الى كافة الأنشطة الفنية اللازمة لتحقيق نتائج نهائية معينة في الانتاج أو الخدمات .

١ - نظام المصفوفة في ضوء التجربة الفعلية للوقاية الفيدرالية لإدارة الطوارئ في الولايات المتحدة .

يعتبر نظام المصفوفة النسق التنظيمي الذي عملت الوكالة على تاصيله في إدارتها للكوارث من خلال منهج يعرف بالنظام المتكامل لإدارة الطوارئ وهو يهدف الى تكامل ودمج وتوحيد جهود كل المستويات الحكومية ويشمل مختلف أوجه المخاطر ، وكل مراحل إدارة المخاطر بما فيها الاستعداد والتحضير وتخفيف حدة الكارثة ، فهو نظام يؤكد أهمية المنهج التكاملي في إدارة كل السلسلة المتصلة بالكوارث الطبيعية أو الناتجة عن سليات التطورات الفنية .

٢ - تعريف نظام المصفوفة :

يعرفها كل من P.R. Lawrence و S.M.Davis بأنها :

التنظيم الذى يعتمد على تعدد نظم السلطة أو السلطات ويأخذ بكل المقومات المعينة والمساعدة لتأصيل طبيعة هذا المناخ التنظيمى وما يتصل به من أنماط السلوك

٣ - دور الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ فى نظام المصفوفة :

تمثل الوكالة الفيدرالية حجر الزاوية فى تشكيل هذا النظام وتنفيذ السياسات المتصلة

بإدارة الكوارث ، وهى تقوم بما يلى :

أ - تحقيق التنسيق والتكامل بين المستويات الحكومية الفيدرالية والولايات والمحلى ، وتحديد دور كل منها فى إدارة الكارثة المعنية .

ب - تحديد الإمكانيات المتوفرة على المستوى الفيدرالى ووضع النظم التى تعين فى الإفادة منها بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية فى إدارة الكوارث .

ج - تحقيق الصلة المؤسسية بين الوكالات الفيدرالية والولايات والحكم المحلى ، وتقديم المساعدة الممكنة التى تفوق قدرات وإمكانيات الولايات وأجهزة الحكم المحلى .

د - تحفيز أجهزة الحكم المحلى للتقيد بالنظم والإجراءات الواجبة لإدارة الكارثة بالوضع الذى يتماثل مع السياسات والخطط التى تم إقرارها .

ولكن التحدى الذى يواجه الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ يتمثل فى أنها تقوم بهذا الدور من خلال الحفز والتنسيق وبقدر محدود من السلطات الإلزامية على الأجهزة المعنية ، حيث أن علاقتها مع الوكالة الفيدرالية أو الولايات أو أجهزة الحكم المحلى لا تقوم على العلاقة الوظيفية المبنية على السلطة الرأسية بل على نظام المصفوفة الذى يتبع درجة عالية من المزوجة بين النموذج الوظيفى والنموذج التنظيمى المبنى على أساس الخدمة فى كل مراحل إدارة الكوارث أو الأزمات .

٤ - دور فريق العمل فى تخفيف حدة المخاطر فى الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ :

أ - تنسيق وتوحيد الجهود على مختلف المستويات الحكومية والإدارية .

- ب - تنمية للعلاقات اليجابية بين المؤسسات القيدالية والولايات وأجهزة الحكم المحلي بتوافر مشاركة كل هذه الكيانات في فريق عمل واحد .
- ج - العمل على إتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة والممكنة .
- د - تكوين كفاءات وخبرات مطلوبة في تخفيف حدة المخاطر في الوكالات القيدالية بحكم مشاركة بعض موظفيها في فريق العمل .
- هـ - مزايان نظام المصفوفة طبقاً للنموذج الأمريكي :
- أ - وضع تصور متكامل لإدارة مختلف ألوان الكوارث والأزمات في كل المراحل التي تستوجبها إدارة كل منها في نظام واحد يحقق تكامل ودمج وتوحيد جهود كل المستويات الإدارية .
- ب - تحقيق الاستخدام الأمثل للقدرات والامكانيات المتاحة لدى كل المستويات الحكومية لإدارة الأزمة وتنسيق الجهود .
- ج - تحقيق التنسيق عن طريق إسناد مهمة المبادرة في جميع مراحل الكوارث والأزمات الى الوكالة القيدالية لإدارة الطوارئ مما يحد من الاجتهادات المتناقضة التي قد تبرز كرد فعل فحاجية الكارثة من العديد من المؤسسات .
- د - تحقيق درجة عالية من الفعالية في إدارة الأزمات والكوارث بتأمين مشاركة كل المستويات الحكومية في تشكيل ووضع وإقرار وتنفيذ وتقييم السياسات المتصلة بالأزمات والكوارث .
- هـ - وجود مركز للمعلومات والخبرة يحقق الاهتمام بخلاف مراحل إدارة الكوارث والأزمات يتمثل في الوكالة القيدالية لإدارة الطوارئ حيث تعتنى بالنشاطات الهادفة الى تقليل درجات المخاطرة المحتملة وتعمل على زيادة القدرات والامكانيات اللازمة إستعداداً لمجابهة الكوارث وتهتم بمماريات إعادة التوازن الى وضعه الطبيعي بعد انتهاء الأزمة أو للكارثة (أ) .

رابعاً: نظم الخبرة :

دعم القرار باستخدام الحاسب في صورة نظم خبرة ونظم لدعم القرار تعطى مصدر موثوق به لمساعدة مديري الأزمة الصناعية للتغلب على العوامل التي تحد من جهودهم للتعامل إستراتيجياً مع الأزمات وهذه العوامل هي :

١ - المحتوى السياسى.

٢ - ضغوط زيادة المعلومات و عدم التأكد و بيئة الخطر .

٣ - احتمالية الخطأ البشرى .

يحاول مصممو نظم دعم القرار إستخدام بيانات وصفية بسيطة عن الأحداث ومعلومات وبيانات عن حقائق الطوارئ لاستنباط طريقة لتحسين جودة الاختيار الإستراتيجى هذا الهدف يمكن تحقيقه عن طريق نماذج للطوارئ مخصصة لتحقيق استراتيجى محددة ومتضمنة سيناريوهات دعم القرار و نماذج أخرى مأخوذة من تفسيرات من الخبرة السابقة .

نظم دعم القرار يجب أن تدمج المستويات الإنتاجية " الادارية " السياسية فى إتخاذ القرار ، أحد مصادر مساعدة المديرين فى إتخاذ القرارات هو إستخدام الحاسب الالى كنظام وخبرة لدعم القرار ، ونظم الخبرة هى ثمرة أبحاث للذكاء الالى التى تعتمد على المعرفة والاستنتاج وتضمن طرق تحليل المشكلة وحلها مستخدمة الخبرة البشرية المشاركة بين الانسان والحاسب لتعطى أبعاد للقرار . وذلك بهدف مساعدة المديرين فى مواجهة الأزمات غير المتوقعة .

إن استخدام نظم تدعيم القرار يعطى فرصا جديدة لمنع حدوث الأزمات عن طريق منع تطور الأحداث السابقة لها بالتدخل الذى يمكن الادارة من اتخاذ القرارات السليمة للفعالة ، وروية التتابع للبدائل المختلفة وعند ربط كلا النظامين(نظم المعلومات ، نظم دعم القرار) يمكن الحصول على أداة قوية لوضع نموذج أو سيناريو لأسوأ ظروف ممكنة والتخطيط لمنع حدوثها .

وتهدف نظم المعلومات ونظم دعم القرار الى مايلى :

أ - إلقاء الضوء على القضايا الرئيسية المصاحبة لنوع معين من الأزمات والتأكد من أن أيا من تلك القضايا لن يتم إغفالها تحت ضغوط عملية إتخاذ القرارات المتعددة .

ب - إمداد فريق إدارة الأزمات بالأسانيد والدعم فى عملية اتخاذ القرار .

ونظام للخبرة هو عبارة عن :

- نظام برامجي ذو أساس رمزي لارقمي بما يمكنه من التعامل بسهولة أكبر مع البيانات والحقائق النوعية .
 - يهدف لاتاحة الخبرة المتميزة - أو القدرة ، عند الحاجة إليها في المنظمة .
 - ويعتمد على استخلاص الخبرة المذكورة من الخبراء البارزين في مجالات تخصصهم .
 - وهو يمثل ويخزن الخبرة المذكورة في (قاعدة معرفة) عند استخلاصها من الخبراء .
 - يتيح للمدير ، المستخدم قدرات استرجاعية واستفادة تفاعلية تمكنه من إستخدام الخبرة المخزونة في مواجهة مشاكل محددة .
 - والهدف هو الوصول الى قرار إداري كفء .
- وسوف تلعب تكنولوجيا الحاسبات دورا هاما في تقييم النقاط المهمة وذات الخطورة في برامج إدارة الأزمات وكذلك لوصف طرق تناول الأزمة وعلاج الموقف (٩) .
- تعتمد المنظمات في العادة على خبرة ومهارة مجموعة الاعضاء في التعامل مع قضايا الأزمة التي تعتبر غير محددة وغير معروفة ، ان نظم دعم القرار يمكن ان تسهل عملية التنسيق بين احتياجات التخطيط للمعلومات والاتصال بين مجموعات اتخاذ القرار .

المبحث الثالث : نماذج لإدارة أزمات صناعية فى مصر أولا : إدارة أزمة انفجار غلاية بشركة مطابع محرم بك الصناعية

١ - حادث الانفجار

فى يوم السبت ٢٤ أغسطس من عام ١٩٩١ الساعة السابعة و٥٥ دقيقة من صباح ذلك اليوم ، انفجرت غلاية ضخمة تزن ٨ أطنان بشركة مطابع محرم للصناعية ، وقد طارت لمسافة ٧٠ مترا وأطاحت خلال انفجارها وتطايرها بكل ماصدفته من عنابر ولتفتت ماكينات مما ترتب عليه وقوع خسائر جسيمة .

لقد وقع الحادث فى صباح ذلك اليوم عندما بدأ عمال الوردية الصباحية بتشغيل الغلاية الكبيرة الخاصة بإنتاج البخار لتسهيل عملية لصق وطباعة الورق ، وما هى إلا دقائق وقيل تشغيل الغلاية بكامل طاقتها حتى دوى الانفجار وتطايرت أشلاء والعمال عليها وتحطمت جدران العنبر الموجودة داخله وانفجرت الماكينات وتوقفت حركة العمل . وأظهرت المعاينة أن جهاز الإنذار الذى يحدث صوتا عند حدوث أى خلل ويفصل الغلاية أتوماتيكيا عقب إطلاق صفارة الإنذار معطل رغم أنه جديد وغير تالف وتم تركيبه حديثا .

وقد تناولت وسائل الاعلام ممثلة فى الصحافة هذه الكارثة بالتحليل مشيرة الى أن أصابع الاتهام توجه الى سوء التصنيع للمعدات الاستثمارية المحلية وعدم جودة الخامات المستخدمة فى عملية التصنيع وإهمال الرقابة .

وذكر المهندس حسين أبو الخير مدير الإدارة الهندسية بمطابع محرم إن الغلاية تم تصنيعها فى شركة المراجل البخارية المصرية ، وكان قد تم طرحها فى مناقصة عالمية ورما للعطاء على شركة أجنبية غير أن قرار وزير الصناعة الصادر عام ١٩٨٦ بمنع الاستيراد والتعلق مع الشركة المصرية المنتجة لذا فقد تم شراءها من السوق المحلية .

وكما أرجع مسئولو الصيانة بالشركة - للحادث الى الشركة المصنعة للغلاية، فقد قال رئيس قسم الخزانات بالشركة فى تحقیقات النيابة أن الحادث يرجع الى عيب فى فى تصنيع الغلاية يتمثل فى ضعف اللحامات الخارجية، مما أدى الى انفجارها عقب التشغيل رغم أن صيانة الغلاية تتم أسبوعياً فى هذه الخزانات ، لهذا فإن الشركة غير مسئولة عن الحادث .

هذا وقد قامت النيابة العامة بتشكيل ثلاث لجان الأولى من أساتذة كلية الهندسة لمراجعة أعمال الصيانة ومدى دقتها ، والثانية من مهندسى حى شرق لوضع تقرير بحالة المباني ، والثالثة من وزارة الصناعة لحصر التلفيات وتقرير قيمتها وما لحق بالشركة من خسائر نتيجة لهذا الحادث .

كما أصدر وزير الصناعة قرارا بتشكيل لجنة فنية للتحقيق فى أسباب حادث انفجار الغلاية تضم ممثلين من الشركة القابضة للصناعات الكيماوية وشركة المراحل البخارية ، وشركة مطابع محرم للصناعية للوقوف على أسباب الحادث .

٢ - الأسباب التى تكمن وراء الحادث المأساوى وأثره على صناعة المعدات الاستثمارية المحلية :

يقول الكيميائى طاهر بشر رئيس الشركة القابضة للصناعات الكيماوية ، أن ما حدث كارثة بكل المقاييس فى الشركة غلاية مستوردة عمرها ٢٥ سنة وأخرى ١٣ عام ولم يحدث أى شئ ... والانفجار كان شديدا ، لدرجة أنه اخترق حائطين ودمر بعض الماكينات ، ويقول إن كافة احتماليات التشنيل تم اتخاذها ، وهناك عملية فصل أتوماتيكي إذا حدث عطل أثناء عملية التشنيل وهذا أمر طيبى فى مثل هذه المعدات .

وبسؤال .. كيف يحدث هذا فى غلاية .. للمرجل تصنيع محلى ، ولم يحدث فى المراحل المستوردة والغريب أن شركة المراحل المنتجة لم تتحرك الا بعد ثلاثة أيام من وقوع الحادث وهو أمر غير معقول .

وفى مجال التأمين أوضح مدير شركة قناة السويس للتأمين أنه عند حدوث أى حادث لمصنع مؤمن عليه فإن شركة التأمين لا تتحمل كل مبالغ التعويض لأنه عند إصدار وثيقة تأمين كبيرة للقيمة يتم عمل إعادة تأمين بنسبة ٣٠٪ لدى الشركة المصرية لإعادة التأمين وتحفظ الشركة المصدرة للوثيقة بجزء ضئيل لايتجاوز ٢٪ أو ٥٪ ويتم إعادة تأمين الجزء الباقى لدى شركات أجنبية .

كما ذكر مدير عام للتأمين الهندسى لدى شركة الشرق للتأمين ، إن وثيقة تأمين عطل ماكينة يتم تغطيته فى حالة حدوث أى حادث ومهما كان سببه سواء كان إهمالا من العامل أو تلفا عمديا أو ضعف مهارة العامل أو التغيرات المفاجئة فى التيار الكهربائى .

وفى معرض الحديث عما اذا كان انفجار الغلاية بسبب عيوب فى التصنيع والتصميم أو بسبب سوء التشغيل يقول المهندس/ محمد السيد مندوب هيئة اللويدز العالمية إن الغلاية عموما معرضة للانفجار اذا كان هناك عيب فى التشغيل أو الصيانة أو التصنيع وأغلب تقارير انفجار الغلايات تشير الى أخطاء الصيانة والتشغيل .

ويضيف أن دور اللويدز هو مراجعة التصميمات الهندسية وإذا ما إتضح مطابقتها للمواصفات العالمية يتم الموافقة عليها وإرسال مندوب دائم لدى الشركة المنتجة للتفتيش على مختلف مراحل الإنتاج .

ويضيف أن ما أثير حول انفجار غلاية مطابع محرم من أنها عيوب لحام غير صحيح لأسباب كثيرة منها أن للجسم الخارجى الذى به اللحامات سليم تماما ولم تصب اللحامات بأية شروخ بالإضافة الى أن أفلام الأشعة الخاصة بهذه اللحامات تثبت سلامتها ، وأنصور أن سبب الانفجار يتعلق بصيانة الغلاية وتشغيلها .

ويقول م. إلهامى أن رئيس القطاع الفنى بشركة الناصر للمراجل البخارية وأوعية الضغط حول ما أثير أن سبب الانفجار يعزى الى سوء التصنيع، أن أسباب انفجار الغلاية تنقسم الى قسمين وهما إما عيب فى تصميم المرجل ذاته، وإما عيب فى التشغيل أو الصيانة وعيوب التصنيع إما فى الخامات أو للتصميمات أو اللحامات، والخامات يتم التفتيش عليها بمكاتب التفتيش الدولية قبل استيرادها ويتم عمل شهادة بذلك، ثم يتم عمل اختبارات أخرى للخامات فى قسم مراقبة الجودة بالشركة للتأكد من مطابقتها للمواصفات .

ويضيف إن الخامات يتم تصويرها بالأشعة السينية للتأكد من سلامتها ويحتفظ بأفلام التصوير لكل منتج فى ملف خاص به لمراجعته عند الحاجة بالإضافة الى تفتيش اللويدز واختبار اللحامات من خلالها .

وحول جودة الغلاية المصرية بالنسبة للمستوردة ومدى تناسبها لظروف التشغيل، أوضح خبير الغلايات المصرى د. محمود سرور أستاذ الهندسة بجامعة الاسكندرية والذى رشح رئيسا للجنة الفنية بتكليف من النيابة لبحث أسباب انفجار الغلاية . أن حادث محرم بك ليس الأول من نوعه فى مصر ، فقد انفجرت من قبل غلايات مستوردة ولعل أهمها غلاية شركة الملح والصودا وكانت من طراز لانكشير الانجليزى وراح ضحيتها ١٤ عاملا بخلاف الخسائر المادية وفقد كميات مهولة من الزيوت .

كما يقول الكيميائي مجدى عبد العزيز رئيس قطاع المصانع بشركة الجرافيت والأدوات المكتبية إن الغلايات الموجودة لدى الشركة كلها من الإنتاج المحلى وتعمل بكفاءة منذ ٢٠ عاما ، ولضفاف أن الغلايات لاحتياج الى قدرات غير عادية للعاملين لكنها تحتاج الى متابعة مستمرة وأعمال صيانة دورية .

وفى معرض رد شركة النصر للمراجل البخارية على الاتهامات للموجهة اليها باعتبارها الجهة التى قامت بتصنيع الغلاية موضوع الحادث ، فقد قال رئيس مجلس الإدارة المهندس / محمد يوسف ، إن الشركة لديها أحدث مركز تدريب تشرف عليه هيئة المانية وأنها تطبق نظام مراقبة الجودة على جميع مراحل الإنتاج بما لايسمح بالخطأ، وإن هذه الغلاية سلمت لمطابع محرم منذ أكثر من سنتين ، وأن أى خطأ فى التصنيع يظهر فى الانتاج والأسابيع الأولى للتسليم وليس بعد سنتين لأننا نستخدم لحامين مؤهلين لضمان جودة عالية للحام.وأختتم حديثه قائلا أعتقد أن تشغيل الغلاية مستقبلا لابد وأن يخضع لضوابط منها عدم السماح بتشغيل الغلايات إلا بواسطة عمال مدربين وأن تعطى رخصة تشغيل أسوة بقائدى السيارات حيث الخطورة واحدة فى الاثنين وربما تكون أكثر فى المراجل .

٣ - غياب الدور الرقابى لأجهزة الوقاية والأمن الصناعى والأجهزة المعاونة فى الدولة .

لقد أدت مأساة انفجار الغلاية الى إثارة عدة تساؤلات هامة منها:

- ١ - أين دور الوقاية الصناعية والأمن الصناعى ؟
 - ٢ - ماحدود الأمان القصوى داخل هذه الشركات والمصانع ؟
 - ٣ - ما الدور المنوط للقيام به من جانب الأجهزة المعنية فى الدولة تجاه مثل هذه الحوادث فى مجال الإعانة والمساعدات للضحايا والمصابين؟
- لقد أعدت إحدى الجهات الأمنية بمنطقة الاسكندرية تقريرا تضمن ملاحظات غاية فى الخطورة والأهمية ، فقد كشف التقرير عن أن الاسكندرية على حافة كارثة حقيقية تهدد سكانها بالموت المحقق ، فقد أشار التقرير الى أن مناطق الدخيلة والمكس والورديان من المناطق التى تتميز بانخفاض مستوى الأرض بها عن باقى مناطق الاسكندرية ، وتعد بمثابة مركز لتجمع الشركات البترولية ، وأيضا الأعلى كثافة سكانية فى الاسكندرية

بأسرها وفي حالة حدوث أى حريق أو انفجار باحدى غلايات هذه الشركات أو مستودعات البترول الخام فسوف ينعزل سكان هذه المناطق تملسا ولن يكون لهذه المناطق أى اثر على خريطة الاسكندرية - وكشف التقرير عن وجود ما يقرب من ١٨٠ منشأة صناعية تقع معظمها وسط البيوت .

هذا فى الوقت الذى تبين فيه عدم توفر الامكانيات المطلوبة لمواجهة للحوادث الكبرى وأن هناك أوجه قصور عديدة دخل معظم هذه الشركات والمنشآت الصناعية الكبرى عند مواجهة أى خطر بالاضافة الى وجود جهل شديد بأسلوب التعامل مع الكوارث أوالحرائق ، واتضح ذلك فى أكثر من حادثة عندما حاول الأمن الصناعى فى بعض الشركات المساهمة فى إخماد عبوات للدخان التى خرجت من أحد مخازن الذخيرة فوفا عرف بحادث الوردبان الشهير سنة ١٩٨٨ والذي عاقب عليه الوزير المسئولين عندما إكتشف ضعف قدراتهم وفشلهم فى إخماده ، والأدهى من ذلك عندما نشب حريق بسيط داخل مستودع للبترول إكتشف رجال الأمن الصناعى أن سيارة الاطفاء مصابة بعطل، وقام العاملون بدفعها الى موقع الحريق كل هذا يحدث فى ظل غياب الرقابة الحقيقية من أجهزة الأمن الصناعى والتقايس عن متابعة إشتراطات الأمن والسلامة داخل هذه المنشآت بكل إهمال ولا مبالاه .

ولقد أظهرت الكارثة عدم قيام الأجهزة المعنية بالدولة بتقديم الاعانات والمساعدات اللازمة للضحايا والمصابين ، فالشركة التى حدثت بها الكارثة لم تستطع القيام بتوفير نفقات علاج المصابين وحتى مجرد نفقات دفن المتوفين ، وقد تبرع أهل الخير بمبلغ ألف جنيه مصاريف جنازة لكل متوفى ، و١٥٠ جنيها لكل مصاب ، ساهم فيها صندوق زمالة للجنة النقابية بالشركة بينما وقف الجميع مكتوفى الأيدي ، ولم يكلف أحد نفسه حتى دفع إعانة عاجلة لهؤلاء لا من جانب وزارة الصناعة ولا الشئون الاجتماعية أو القوى العاملة .

لقد بلغت خسائر الشركة المباشرة بسبب الحادث ١٢ مليون جنيه ، بينما أكد خبراء اللجان المشكلة لتي تقوم بدراسة وحصر التلغيات وإعادة للمنشأة الى طبيعتها حالها مده لا تقل عن ستة أشهر ، وهذا بالطبع قفز بحجم الخسائر لتصل الى أكثر من ٧٥ مليون جنيه ،

بالإضافة الى تحمل الشركة طوال هذه الفترة لأجور عاملين تصل الى نصف حجم أجورهم السنوية (١٠) .

ثانيا : إدارة الأزمات التي واجهت شركة المقاولون العرب :

أهم الأزمات التي واجهت الشركة :

- التطور التكنولوجى السريع .
- اختلال الهيكل التنظيمى بالشركة .
- تضخم عنصر العمالة للشركة .
- اختلال للهيكل التمويلي لنقص السيولة .
- انخفاض حجم الطلب على أعمال التشييد والبناء .
- الأزمات العشوائية والفجائية .

وقد واجهت الشركة هذه الأزمات بالوسائل التالية

١ - التوائم مع التطور التكنولوجى السريع :

كانت المعادلة الصعبة أمام الشركة هى كيفية الاستمرار فى تلبية الاحتياجات التى تتطلب التكنولوجيا العالية وفى نفس الوقت بناء الكوادر التى تستطيع التوائم وإستيعاب هذه التكنولوجيات .

لذا فقد انتهجت الشركة ثلاث إتجاهات أساسية :

أ - شراء التكنولوجيا المتطورة :

لقد أقدمت الشركة على شراء التكنولوجيا المتطورة ولكن من خلال رؤية مقننة لنوعية هذه التكنولوجيا فمن خلال الدراسات والتحليلات لخطط للدولة ومتطلبات السوق التنافسية أمكن شراء بعض من هذه للتكنولوجيات والتي جعلت لشركة المقاولون العرب ميزة تنافسية فى بعض المجالات مثل :

(١) الكبارى .

(٢) محطات الكهرباء .

(٣) مصانع الأسمنت .

(٤) الطرق .

(٥) الأنفاق .

ب - الانتماء والاتحاد مع شركات عالمية :

ج - العمل كمقاول باطن للشركات الأجنبية الى تمتك هذه التكنولوجيات المتطورة .

ولاستكمال علاج فجوة التكنولوجيا الحديثة كان لابد من إستثمار معاهد التدريب الفنية والإدارية داخل الشركة حيث أن التكنولوجيا المتطورة لا تقتصر فقط على المعدات أو طرق التنفيذ ولكن تتعدى ذلك الى إستخدام الأساليب الحديثة للإدارة ورفع مهارات العاملين للتوائم مع المتغيرات ولذا كان لابد من وضع خطط تدريبية في كافة المستويات وذلك من خلال معاهد التدريب الخاصة بالشركة .

٢ - إصلاح خلل الهيكل التنظيمي للشركة :

أ - فيما يختص بالفروع والإدارات :

- تدعيم سياسة اللامركزية :

- الإدارة لذاتها للفروع والإدارات .

- تطوير نظام قياس الأداء :

وتطبيق مدخل الجودة الشاملة مع التوصل الى ما يسمى إتفاق التفاهم بين مجلس إدارة الشركة ومجلس تنفيذى للفروع أو الإدارة وذلك لقياس كفاءة المجالس التنفيذية لقدرتها على تنفيذ الخطة المتفق عليها .

والمسعى للدائم لزيادة كفاءة الإدارة / الفروع (الفنية والمالية والإدارية مع التركيز على إستخدام الأساليب الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والتي تلائم ظروف المكان والعمل على رفع القدرة التنافسية لهذه الفروع بالإضافة الى العمل على توسيع قاعدة المساهمة في إتخاذ القرار من خلال عقد لقاءات لمختلف نوعيات ومستويات القيادة وإشراكهم في مجموعات عمل لدراسة ووضع حلول لتطوير الأداء ومن خلال ذلك يمكن أيضا التعرف على الكفاءات القيادية في المجالات الفنية والإدارية وإعدادهم لتولى مسؤوليات أكبر كلما أمكن ذلك .

٣ - فيما يختص بالصالة :

أ - إعادة تنظيم الصالة :

من حيث الإحلال والتجديد وإعادة التوصيف الوظيفي للمهن المختلفة والقيادات وذلك عن طريق تشجيع نظام المعاشر المبكر .

ب - التطوير الوظيفي :

حيث تم وضع توصيف وظيفي لجميع المهن بحيث يعرف كل منهم ماذا يجب عليه وما هي نهاية سلمة الوظيفي وكيف يصل إليها بما يتطلبه هذا من جرات تدريبية معينة بالإضافة الى السعي الدائم نحو التعرف المبكر على القيادات الشابة ذات الخلق والموهبة والانتماء والكفاءة سواء من داخل الشركة أو خارجها وذلك من خلال :

(١) - تعيين القيادات الشابة

(٢) - تشجيع التعيين للخبرات الحديثة

(٣) - للتطوير المستمر لنظم أداء العاملين ونظام حوافزهم مع الرعاية التامة والشمولية .

٤ - إصلاح الهيكل التمويلي للشركة :

كان لبرنامج الخصخصة الذي أصدرته الحكومة عام ١٩٩١ الأثر الكبير في الرؤية المستقبلية للشركة حيث أن الحكومة قد رفعت وصايتها وحمايتها للشركات وأصبحت كل منها مسؤولة عن تمويل نفسها .. ولذا فقد بادرت الشركة في إصلاح هيكلها التمويلي من خلال العمل في ثمانية اتجاهات في نفس الوقت حتى تتواءم وبسرعة مع محددات النظام العالمي الجديد .

أ - عدم التوسع في الأصول الثابتة وفحولة إستغلال الرصيد القائم الاستغلال الأمثل .

ب - إرتفاع كفاءة الشركة في إدارة رأس المال المستثمر .

ج - إرتفاع كفاءة الشركة في إدارة رأس المال العامل .

د - تحقيق الشركة لأرباح بعد الضرائب وذلك لقدرة الشركة على السيطرة على تكاليف التشغيل وخاصة التكاليف الادارية .

هـ - زيادة كفاءة جهاز التحصيل بالنسبة للمتأخرات وزيادة محاولات الحصول على دفعات مقدمة من العملاء وذلك عن طريق زيادة فاعلية تحصيل الممتلكات .

و - التأجير التمويلي :

نظرا للقيود والحدود التي وضعتها البنوك للمحجب على المكشوف ولطبيعة النمو المضطرد في البناء والتشييد والتعمير فان ذلك يتطلب تسهيلات تمويلية لشراء المعدات اللازمة .

و قد بدأت الشركة التعامل فى هذا النشاط لأنه يحقق لها الحصول على
الالات والمعدات وغيرها من الأصول الرأسمالية دون أداء كامل
القيمة لهذه الأصول .. إكتفاءً بأداء قيمة الأجرة للمستحقة عن كل
فترة زمنية .

ز - ترشيد وتقليل المصروفات الادارية :

وذلك عن طريق إعادة تقييم العملية الادارية من خلال تبسيط
الاجراءات وإيجاد النظم الكفيلة بزيادة معدلات الأداء وتطوير مستوى
جودة المعلومات وتمثل ذلك فى :

(١) - إصدار عدد من النظم الفنية (نظام إدارة المشروع - نظام
المكتب الفنى - نظام إدارة مقاولى الباطن - نظام إدارة
العملية / الفرع)

(٢) - تطوير مراكز المعلومات بالفروع والادارات وربطها بمركز
معلومات الإدارة العليا لتقديم المعلومات فى الوقت المناسب .
(٣) - إعداد وتنمية أدلة العمل المختلفة (دليل تجهيز العطاءات
الدولية - دليل التسويق - دليل إدارة المشروعات الدولية) .
(٤) - تحديث الأرضيفات الفنية لتتضمن طرق التشييد ومعدلات أداء
العمالة وأسعار المواد الخام فى مختلف الأماكن .

٥ - تحسين معدلات إنخفاض حجم الطلب على أعمال المقاولات :

كانت لدراسة خطط الدولة الائتمانية حتى عام ٢٠٠٠ وعمل التحليلات
اللازمة عليها الأثر الكبير فى الاتجاه نحو كيفية رفع حجم الطلب على
أعمال الشركة ليستوعب طاقاتها وفى هذا الصدد بدأت الشركة فى
التحرك فى خمسة محاور أساسية :

أ - العمل على فتح أسواق عمل جديدة للشركة بالخارج لتصدير
صناعة المقاولات ، خاصة بالدول العربية والأفريقية .

ب - الدخول فى مجال الاستثمارات العقارية

بالتعاون مع جهات تمويلية لتنفيذ المشروعات بالنظم الحديثة

ج - إضافة أنشطة جديدة لأعمال الشركة :

وقد كان ذلك من خلال استخدام التكنولوجيا والخبرة المتوفرة بالشركة لتقديم خدمات التصميم والانشاء والادارة لأصحاب الأعمال كذلك العمل على تقديم الاستثمارات الادارية للمؤسسات وتصدير الخبرات العملية عن طريق التدريب للعاملين في صناعة المقاولات في مصر والبلاد العربية سواء للتدريب التقليدي أو للتدريب بالمراسلة أو للتدريب بمواقع العمل.

د - تشجيع العمل مع القطاع الخاص

حيث أن القطاع الخاص والاستثماري يتطلب مرونة ومروعة كبيرة في تنفيذ أعماله لكي يبدأ في الحصول على العائد في أقل زمن ممكن وهذا يتطلب منه دائما أن تتوافر معه السيولة اللازمة لتمام الأعمال لذا فإن الشركة قد إستهدفت العمل مع هذا القطاع .

هـ - تنمية مجالات عمل العلاقات العامة :

وذلك لايمن الشركة بأنه يقع العبأ الأكبر من تسويق أعمال الشركة على مدى نجاح الدور الذي تلعبه العلاقات العامة .

و - إيجاد فرص عمل إضافية بالتعاون مع بعض الهيئات والمؤسسات التي تحتاج خبرات معينة تتوافر لدى الشركة علاوة على مجموعة شركات المقاولون العرب التي أسسها العاملين .

٦ - الأزمات العشوائية والفجائية :

وهي الأعمال الضرورية التي تسند الى الشركة ويستلزم تنفيذها العاجل خاصة في حالة الكوارث مثل :

أ - رصيف الخامات بميناء الدخيلة.

ب - كوبري بليس العلوى (محافظة الشرقية)

- ج - الملعب الزجاجى لبطولة الأهرام للأسكواش مضىبه الهرم .
- د - إجتياح السيول لقرى محافظتى أسيوط وموهاج .
- هـ - مجمع الصالات المنطاة .
- و - آثار الزلازل على المدارس ، ولزمة تكمن للطلبة .
- ز - غرفة طوارئ كوبرى المنيب (١١)

ثالثًا: أزمة افلاس بنك الاعتماد والتجارة :

لقد أظهرت أزمة بنك الاعتماد والتجارة الدولي نقاط ضعف عديدة تتعلق بمدى كفاية التشريعات التنظيمية وكفاءة الأدوات الرقابية على البنوك دولية النشاط ، ومن هنا كانت الأهمية للرقابة . وتبدو أهمية الرقابة على أعمال البنوك فى ظل الاتجاه للخصخصة والتحرير الاقتصادى أمرا مستغربا حيث تزداد أحكام الضوابط الرقابية ولكن يتبدد هذا الاستغراب اذا ما وضعت طبيعة عمل البنوك فى الاعتبار فهى تقوم بتلقى الودائع التى ينبغى للسلطات النقدية ممثلة فى البنوك المركزية أن تتحكم فى حجم المعروض منها ، كما أن المودعين فى مختلف الدول مسنودين بتشريعات قانونية لحماية ودائعهم حيث أننا نجد أن وحدات الوساطة المالية عرضة لتزعزع الثقة بها فى حالة إفلاس احداها أو تعرضها لاهتزاز فى وضعها المالى مما يوجب العمل على اخضاعها لرقابة دقيقة لضمان حقوق العملاء من جانب ولتوفير شروط الاستقرار من جانب آخر .

وقد أظهرت أزمة بنك الاعتماد والتجارة الدولي عدم كفاية اتفاقية " بازل " وبنودها المعدلة لضمان العملى لأمر توفير الحد الملائم من الرقابة على البنوك الأجنبية خاصة أن هذه الاتفاقية اشتملت على استثناء استغله سلبيا بنك الاعتماد والتجارة الدولي حيث نصت فى أحد بنودها على " أنه فى حالة وجود هيئة مهيمنة " على أنشطة البنك الدولية يجب على السلطات النقدية أن تسعى للتعاون مع هذه الهيئة واضعة فى الاعتبار الهيكل العام للبنك المعنى " .

وقد جاء هذا النص مطابقاً لأزمة أو وضع البنك المعنى فكان من حقة الاستثناء من اشراف دولة المركز على عمليات البنك خارج حدود الدولة المعنية وهنا تكمن نقطة الضعف الكبرى بسبب تناقص العديد من المراكز المالية (مثل البحرين وهونج كونج) في اجتذاب البنوك الأجنبية بمنحها امكانية العمل في ظل منظمات رخوة وهشة وبصنوع حكم المحكمة الانجليزية بتصفية بنك الاعتماد والتجارة - لندن - وكذلك صدور هذا الحكم في لوكسمبورج بتصفية نفس البنك .

فنجد أن حالات التصفية تتضمن تحقيق خسائر ، ويكون الاستمرار في مزاوله النشاط بمثابة زيادة الخسائر و هلاك رأس المال بالكامل بل وحقوق الغير ، وظهور الأزمة . وقد تقاعس البنك المصري عن سرعة القيام بسحب الودائع من البنك فرع لندن واكتفى بالتأكيد بأنه بنك مصرى يخضع لأشراف البنك المركزى أى أن هناك بقاء للبنك المعنى في مصر .

على هذا النحو يمكن القول أن ادارة أزمة بنك الاعتماد والتجارة قد فشلت على المستوى الدولى لانها عصفت بوجود البنك ذاته ، ونجحت نسبياً على المستوى القومى (فى مصر) لانها حافظت على كيانه رغم تسليماً بالاضرار الجسيمة التى أصابت المودعين .
رابعاً: حريق أنابيب البترول بكفر الدوار :

حدثت هذه الكارثة بحدوث انهيار أحد خزانات الشركة مما أدى لتسرب نحو ثمانية آلاف طن من سائل التورباين المستخدم كوقود للطائرات . وبحدوث هذه الكارثة واشتعال النيران وتأخر المطافى مما جعل الاهالى يعتمدون على أنفسهم فى الاطفاء بالمياه وأقاموا حاجز ترابى وأخرجوا أثاثهم كما زاد الحريق اشتعالاً نتيجة لمحاولة اخماده بالمياه .

ويجدر بنا التعليق بأنه لم يكن هناك وحدات تنظيمية أو توافق بين الأجهزة التنظيمية بمعنى آخر هناك خلل فى النظام الادارى واهمال المسؤولين بالشركة وذلك من جانب الأمن الصناعى وعدم توافر التقييم الدورى والمعاينة الفنية لتأمين المبنى ولم تكن هناك أى امكانيات لمواجهة هذه الكارثة من قبل الشركة والأهم كيف تتواجد مثل هذه الشركات فى مكان اهل بالسكان .

كذلك موقف الاهالى وعدم الوعي وللجهل بأخمد النيران بالمياه وكذلك عدم المعرفة بخطورة تخزين السائل " التورباين " على انه كيرومين للاستعمال المنزلى .
مرة أخرى يتضح فشل إدارة الكارثة على مستوى الشركة والمستوى المحلى (١٢).

مصادر الفصل الخامس

- (١) - د. محمد رشاد الحملاوى، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، القاهرة، ١٩٩١ من ص ٢٧-٢٨ .
- (٢) - د. منى صلاح الدين شريف ، التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة (دراسة تطبيقية فى الصناعة المصرية) للمؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦ من ص ٦-٨.
- (٣) - صالح محمد حسنى الحملاوى ، دور نظم المعلومات ونظم الخبرة وتدعيم قرار الأزمات فى الصناعة المصرفية ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦ ، من ص ١٥-١٦.
- (٤) - محمد أحمد التنيير ، وقاية المدن وواجبات البلدية أثناء الحرب ، المدن والكوارث والحروب ، المعهد العربى للامناء ، ١٩٩١ ، ص ٣٠٦.
- (٥) - د. محمد رشاد الحملاوى ، مرجع سابق ، ص ٧٥-٧٦.
- (٦) - زكريا يحيى عفيفى محمد ، نظم الإنذار المبكر كإداة منهجية فى التنبؤ بالأزمات فى منظمات الأعمال الصناعية ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦.
- (٧) - عبد العزيز بن صالح الجهيمن ، أجهزة الإنذار الحديثة المستخدمة فى احكام الرقابة على المنشآت ، الندوة الثامنة للأمن الصناعى ، الرياض ، ٤-٧ مارس ١٩٨٩ من ص ٢-٢٥.
- (٨) - حسن أبشر الطيب ، إدارة الكوارث ، ص ٤٣-٤٦.
- (٩) - صالح محمد حسنى الحملاوى ، مرجع سابق ، ص ٢٤-٢٥.
- (١٠) - د. محمد رشاد الحملاوى ، مرجع سابق ، ص ١٢٥-١٣٥.
- (١١) - ابراهيم رشدى محب ، إدارة الأزمات فى قطاع المقاولات حالة تطبيقية ناجحة لشركة المقاولون العرب ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦.
- (١٢) - د. السيد عليوه ، المنهج العربى لإدارة الأزمات والكوارث ، ندوة المركز العربى للتطوير الإدارى - القاهرة - ١٩٩٣ .

الفصل السادس

إدارة أزمة حماية البيئة

إدارة أزمة حملة البيئة

يمارس إنسان اليوم على البيئة اعتداءات كثيرة من حيث طبيعتها ونطاقها ما كانت تمارسه منها الأجيال السالفة .

فلقد أوجد بما أحرزه من تقدم تكنولوجي ، بيئة جديدة لاتتفك من التحول والتبدل وتفرض نفسها عليه وتتقاضى منه جهداً دائماً من التغيير والتكيف وتضافر فقدان الاتصال بالطبيعة وبيئة الحياة التقليدية والقطيعة المفاجئة مع الماضي ونبد التقاليد العريضة - التي كانت تنتهض على أسس تجريبية لاتخلو من الحكمة - على أن تثير في نفس الإنسان الحديث مشاعر القلق والافتقار إلى الجذور .

ومن المؤكد أن هذه الانحرافات المرضية التي تعاني منها المجتمعات المتقدمة تكنولوجيا ليست ظاهرة جديدة فقد أنشئت للمجتمعات الصناعية الأولى في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر دون ليلاء أى إعتبار لما أصبح يعرف اليوم باسم (البيئة) فالتخريب الذي لحق بالمواقع الطبيعية لايرجع تاريخه إلى الأمد القريب ، وإنما تعين الانتظار حتى تفرض آثار تطور ضابط له ونمو هائل على مداركنا على صعيد الكوكب لكي يتوقف فجأة وعى الإنسان الحديث بها ويحاول أخيراً أن يدفع ضررها .

وقد شددت السنوات القليلة الماضية صموداً مريعاً لقضايا البيئة التي فرضت نفسها وأخذت وضعا متقدما على جدول الأعمال العالمي .(١)

وفي هذا السياق للدلالة على الاهتمام الدولي نشير إلى عام ١٩٧٢ حيث عقد مؤتمر استوكهولم وحضرته عشرون دولة فقط كان لديها نوع من الوعي البيئي بينما ارتفع هذا العدد إلى عشر أضعاف في قمة ريو عام ١٩٩٢ وبلغ مائة وعشرين دولة . ومن ناحية ثانية هي قضية جديدة في العلاقات الدولية بكل المقاييس بعد الإدراك أنها تشمل أهم تحد لبقاء الإنسان ورفاهيته ، لذلك ربط البعض حماية البيئة بحقوق الإنسان فهي تمثل نوعاً من الحفاظ على حق الإنسان في الحياة لأن البيئة في أبسط تعريف لها هي كل ما يحيط بالإنسان ، أى الذي يمارس فيه الإنسان حياته وأنشطته المختلفة ، ولكنه يشير من جهة أخرى أن الإدراك الواسع لأهمية حماية البيئة جاء متأخراً بعد أن تعرضت لتخريب هائل لكل عناصرها وبالتالي أصبحت تشكل تحدياً خطيراً لدرجة أن البعض أشار إلى أن

الأخطار البيئية تأتي على رأس العوامل التي تحدد أنماط تطور العلاقات الدولية مع نهاية القرن الحالي .

ومنذ عقد الستينات بدأ اهتمام مترادف بالبيئة لدى الخاصة والعامة . وبات هذا الموضوع احدى القضايا الدولية والوطنية على حد سواء فى سياسة الحكومات والمنظمات الدولية ، ورغم هذا للتزايد فى الاهتمام إلا أن هذه الدول فى معظمها لم تضع أو تستكمل سياسات عامة مركزة على أسس دستورية أو تشريعية تجعل البيئة موضوعا رئيسيا فى سلم أولوياتها واهتماماتها .

والمهم فى هذا الأمر أنه فى منتصف الثمانينات ظهرت تصنيفات جديدة للمشاكل البيئية تستند الى مجال تأثير هذه المشاكل تفرق ما بين المشاكل البيئية الكونية أو العالمية وبين المشاكل الإقليمية والمحلية ، ومن جهة أخرى فإن تزايد الاهتمام بالبيئة وارتباطها بالعلاقات الدولية فى فترة ما بعد الحرب الباردة وانهايار بعض التحالف العسكرية شجع على أن تكون هناك تحالفات بيئية متعددة القوميات الوقوف فى وجه تهديدات معينة أمرا مألوفاً وأكثر تعددا من التحالفات العسكرية التى شاعت منذ الحرب العالمية الثانية مثل تعاون الدول الأوروبية معا لاتخاذ الغابات وأيضا تضافر الجهود وأنشطة الدول المطلة على بحر البلطيق لمنع تدهوره ، وقيام تحالفات بين الشمال والجنوب لاتخاذ الطيور المهاجرة .

كذلك تجدر الإشارة الى أن المستوى السياسى الذى وصلت اليه قضايا البيئة قد بلغ درجة عالية من الاهتمام حيث أنه لأول مرة فى التاريخ تسقط حكومة بسبب الخلاف على الشئون البيئية ، وهذا ما حدث فى هولندا حيث سقطت حكومة الائتلاف وجرى انتخابات جديدة حيث كانت موضوعها الرئيسى ، وفاز المتشددون بينيا بفارق كبير ، حيث كان الخلاف حول كيفية التمويل والأولويات فالبيئيون يرون أن تحمل مسئولية البيئة يقع بالدرجة الأولى على أصحاب الصناعات الذين يتحملون الأعباء المالية بينما يرى الطرف الأخر أن تفرض ضرائب بشكل متساو على الكل .(٢)

المبحث الأول : مفهوم ادارة أزمة حماية البيئة :

أولا : تعريف إدارة أزمة حماية البيئة

مع التقدم التكنولوجي والاقتصادي الذى أحرزته الانسان ، بدأت بولدر تناقص مزدوج تنشأ وتبرز آثارها العامة على النظم الاجتماعية والبيئية سواء بمسواء ، هذا التناقض مزدوج لأنه يعبر عن : تناقض بين الانسان والطبيعة، وتناقض آخر بين حاجات المجتمع ككل ومطالب اشباع التملك الفردى الأثانى ، وتفاقت حدة هذا التناقض بسبب الانفجار السكانى وازدياد النهم الاستهلاكى الذى لم يأخذ فى اعتباره ندرة الموارد وضائلة هذا الكون الأرضى الذى نحيا فوقه .

وهكذا ارتفعت المصحات محذرة من التلوث للجوى والبحرى ومشاكل البيئة، وتزايد الكلام عن أزمة بيئية، حتى وصل البعض فى تشاؤمهم الى حد القول بقرب نهاية العالم وحدوث ، " يوم القيامة البيئى " .

وشواهد هذه الأزمة البيئية كثيرة ، فعامد المصانع والسيارات يغطى سماءات المدن بالمحبب السامة ، وكلنا يذكر التسرب الاشعاعى للنوى من مفاعل بنسلفانيا منذ عدة سنوات وتشيرنوبل بالاتحاد الموفيتنى (١٩٨٦) ، ولتسمم الكيماوى فى مدن البرازيل عام ١٩٨٣ ، بل حذر الروائى الفرنسى روبرت جيهاى فى رواية متشائمة من أخطار فيضان هائل يهدد مصر نتيجة انهيار السد العالى(٣) :

ولماذا نذهب بعيدا فلم يكن أحد يتصور أن المئات سيقفون فى طوابير أمام مخازن الطعام فى البحرين ودولة الامارات لشراء اللحوم والدولجن بدلا من الأسماك الملوثة فى مياه الخليج التى أصابتها بقعة الزيت عام ١٩٨٤ أو ما اصطلح على تسميته " الغول الأسود " الناتج من الحرب العراقية الإيرانية .

كذلك نذكر الآثار المتيقنة فى فيتنام واليابان نتيجة الأسلحة الكيماوية والنزيرة ، وفى الوقت الذى تحتاج الحرائق فى غابات استراليا ، ازداد زحف الصحارى على الحقول الخضراء فى أفريقيا وأخذت المدن الكبرى (مثل لندن) تتحول الى غابات فالمفقودين فى زحامها يقدرون بنحو ٥٠٠ شخص سنويا ، كما تحولت خطوط مترو الاتفاق الى أحراش ترتكب فيها الجرائم ويصوب فيها بدو الاتفاق من المتسولين والباعة الجائلين ، يكفى أن نعلم أن

موضوعات مدينة كبرى مثل القاهرة تؤدي إلى الصمم وارتفاع ضغط الدم كما أثبتت دراسات المركز القومي للبحوث .

إزاء هذه الأخطار المحدقة ، كان لابد من أن يتحرك علم الإدارة . وبالإذات الإدارة العامة ، لتولى اهتماما أكبر بتنظيم وإدارة حماية البيئة .

لقى المدخل البيئي للمقارن لدراسة الإدارة تحولا هاما في الزمن المعاصر على يد فريد ريجز (RIGGS) (عام ١٩٥٧) حين اعتبر أن نظام الإدارة في مجتمع ما ، ليس إلا محصلة للبيئة التي تشكل خصائص المجتمع التي يعمل فيها هذا النظام ، وبالتالي تتفاوت أنظمة الإدارة العامة تبعاً لتفاوت واختلاف تركيب وطبيعة البيئة التي تعمل فيها .
وتبعاً لرأى ريجز تتكون خصائص البيئة من خمسة أبعاد هي :

الأساس الاقتصادي للمجتمع ، البناء الاجتماعي ، للنظام السياسي ، الإطار العقائدي ، ونظام الاتصال .

ومنذ ذلك الحين ازدهرت النظرية البيئية للإدارة العامة وللدراسات التي تقدم على إيكلولوجية الإدارة والهادفة إلى بحث تأثير العوامل والظروف البيئية على بناء وهيكل وعمليات وأنشطة وعلاقات الحكومة بين مجتمع وآخر .

ثانياً : مؤسسات إدارة حماية البيئة :

تشمل مؤسسات إدارة حماية البيئة الوكالات الحكومية مثل وزارة البيئة ، أو الوكالات التنفيذية التي لديها أنشطة تؤثر على البيئة (وزارة الطاقة ، ووزارة النقل ، ووزارة الزراعة ، ووزارة السياحة ، الخ) أو هيئة مكافحة التلوث التابعة للدولة ، والمنظمات غير الحكومية مثل هيئة دعاة البيئة الوطنية ، والمنظمات الخاصة ، وشبه الخاصة مثل ، إدارة البيئة بالجامعة الوطنية ، ومؤسسة التنمية الصناعية ، أو المؤسسة الوطنية لامتداد المياه والصرف الصحي ، كما يشمل تعريف المصطلح " مؤسسات " الإطار القانوني الذي تعمل المؤسسات داخله ، بما في ذلك للقوانين البيئية والأدوات الأخرى التي تحدد مسؤوليات المنظمات وصلاحياتها أو امتيازاتها ، واللوائح أو الإجراءات التي تنفذ بها المنظمات وظائفها ، والعلاقات القائمة فيما بينها ، والنقطة المنطقية بداية بناء القدرات المحلية في مجال إدارة البيئة هي العمل مع المؤسسات القائمة

وتحديد مناهج لتقويتها ، وتعديلها وتكتملها بطرق قابلة للتنفيذ وفعالة داخل الاطار السياسى والاجتماعى والثقافى .

ومن الأمور الأساسية وجود سياسات واضحة مستندة الى القانون ، تسهل ادماج الاهتمامات البيئية فى التخطيط الامانى واتخاذ القرارات ومن شأنها مساعدة ادارة حماية البيئة . وليس بالمهم على وجه الخصوص الشكل الذى تصاغ به هذه السياسات ، غير أن الحاجة لوجود سياسات رسمية بدلا عن سياسات توضع لغرض خاص ، تعنى ضمناً الحاجة الى اشراك كبار القادة ووجود جهاز لصنع السياسات ، وآلية لصياغتها .

وينبغى أن تكون للمسئوليات والصلاحيات المتعلقة بالبيئة أشد فعالية عندما تكون راسخة فى القانون ، اذ يجب تشاء سلطة قانونية واضحة لتنفيذ السياسات البيئية الوطنية ، وقد يكون من الضروري وجود تشريع فرعى لانشاء السلطة اللازمة لوضع معايير النوعية والاداء البيئى ، وتطبيق التقيد باللوائح التنظيمية ، أو لاشتراط الحصول على التراخيص والأذونات ، أو أعداد التقييمات البيئية بالنسبة لأنشطة معينة ، ويجوز سن هذه المعايير والاجراءات فى حد ذاتها فى شكل لوائح تنظيمية أو مراسيم أو أوامر ادارية .

ولاينبغى الحاجة الى الترمسيخ القانونى بالضرورة إجازة قانون بيئى وطنى جديد وشامل ، اذ كثيرا ما تكون معظم السلطة المطلوبة موجودة بالفعل فى التشريع ، ما هو ضرورى اذن هو اعداد لوائح تنظيمية لتنفيذ قوانين معينة .

تعتمد الادارة البيئية الفعالة على وجود الاجراءات التالية على المستوى الوطنى :

- ١ - صياغة السياسات والقوانين البيئية .
- ٢ - ادماج الاهتمامات البيئية فى تخطيط التنمية الاقتصادية واعداد الموازنة .
- ٣ - التنسيق فيما بين الوكالات بشأن المسائل البيئية التى تتجاوز الحدود القطاعية .
- ٤ - وجود آلية لحل الخلافات بين الوكالات بشأن قرارات استخدام الموارد الطبيعية
- ٥ - تشغيل برامج الرصد .
- ٦ - اعداد ارشادات بالنسبة للتقييم البيئى .
- ٧ - توفير آلية مستقلة لاستعراض التقييمات البيئية التى تعدها الوكالات المنفذة والموافقة عليها .

قد نفذت مناهج تنظيمية متنوعة للقيام بصنع السياسات والوظائف المرتبطة بها منها:

- ١ - لجنة بيئية مشكلة من أعضاء مجلس الوزراء .
- ٢ - لجنة للتنسيق البيئي فيما بين الوزارات (لديها جهاز سكرتارية) .
- ٣ - وزارة للبيئة .
- ٤ - وحدة للبيئة داخل وزارة قائمة مثل وزارة التخطيط .
- ٥ - ادارة للبيئة ضمن مكتب رئيس الوزراء (٤).

ثالثاً: التحديات المؤسسية التي تواجه ادارة أزمة حماية البيئة

يمكن تقسيم الضعف المؤسسي الذي يعيق فعالية الإدارة البيئية بشكل عام والتقييم

البيئي ، الى خمس فئات هي :

١ - ضعف الموارد البشرية :

تنشأ أغلب التحديات المؤسسية الشائعة في أية منظمة بيئية من نقص الكوادر المؤهلة و/ أو أوجه قصور في إدارة الكوادر المتاحة ، وكثيراً ما تكون أسباب ذلك مزيجاً يتألف من انعدام القدرات الادارية ، وانخفاض الرواتب ، وانخفاض مركز الوظيفة، وانعدام القيادة القوية ، وعدم كفاية الموارد المرسودة للتعليم والتدريب .

٢ - الهيكل التنظيمي

غياب الوحدة (الوحدات) اللازمة لاداء وظيفة واحدة أو أكثر هو أوضح أوجه القصور المؤسسي التي تؤثر على التقييم البيئي، مثل استعراض التقييم البيئي، أو الاشراف الفني أو الرصد أو التنظيم وتقسيم المسؤولية بالنسبة للوظائف الرئيسية فيما بين العديد من الوحدات دون وجود آلية فعالة للتنسيق فيما بينها .

٣ - السياسات ، أو القوانين ، واللوائح البيئية

تشمل المشاكل الشائعة بالنسبة للأدوات القانونية غياب أو انعدام الالتزام بسياسة وطنية واضحة ، وانعدام القوانين الحديثة بشأن الحماية البيئية والسلطة القانونية للتقيد بالتقييم البيئي ولجراءات الإدارة البيئية الأخرى ، وانعدام اللوائح التنظيمية الخاصة بالتقيد، وعدم كفاية القوانين أو اللوائح أو عدم تساقها .

٤ - التقييم البيئي وإجراءات الإدارة البيئية :

كثيراً ما تكون الاجراءات الوطنية بشأن اعداد التقييم البيئي واستعراضه غير محددة وحتى في الحالات التي تكون فيها المؤسسات الضرورية قائمة ، قد تكون هناك حاجة

لتقوية عمليات صنع القرار بحيث تحدد البرامج والجراءات ، وتعطى أولويات وتنفذ لتحقيق النتائج وفي كثير من الأحيان تتوفر برامج الرصد اذا وجدت بيانات أساسية كافية لعمل التقييم البيئي واتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة ، ومن الصعب تحقيق التنسيق للنجاح فيما بين الوكالات ، الذى لا يمكن حل العديد من القضايا البيئية بدونها ، وذلك فى غياب الاجراءات الراسخة ، وتنتج آثار بيئية سلبية عن العديد من المشروعات على الرغم من سلامة تخطيطها وتصميمها إذ يعزى ذلك فى الغالب الى ضعف البرامج اللازمة للتنفيذ السليم لو عدم وجود برامج للرصد والامراف ، والتشغيل والصيانة ، ومشاركة المجتمعات المحلية .

٥ - المعامل المالية:

يمكن أن تكون العوامل المالية أساسا للعديد من أوجه ضعف الموارد البشرية والهيكل التنظيمية والاجرائية ، وقد يكون تمويل عملية التقييم البيئي ووظائف المتابعة (الاشراف ، وتنفيذ خطط تخفيف الآثار السلبية ، والرصد ، وقياس الآثار ، والتقييم الامترجاعي) غير كاف إما لأن البيئة أعطيت أولوية منخفضة فى التخطيط الاقتصادى واعداد الموازنة أو لأن الموارد المتاحة لم تدار ادارة فعالة .

رابعا: تمويل ادارة البيئة :

يشكل موضع التمويل لادارة البيئة قضية خلافية كبرى بين الدول النامية والدول الصناعية ، خاصة أن التقديرات تشير الى حاجة الدول النامية الى ١٢٥ بليون دولار سنويا من أجل القيام بمشروعات حماية البيئة وحدها ، والتي لا تستطيع الدول النامية بأى حال من الأحوال توفيرها ، ومن هناك تنأت أهمية للمساعدات الغربية فى تقديم الأموال اللازمة لتنفيذ المشروعات اللازمة إن أراد الشمال الصناعى المحافظة على الجنوب الفقير من تصدير اخطار التلوث اليه وهو ما دعا بعض الأصوات فى الغرب الى النظر لطلب الدول النامية بتقديم مزيد من المساعدات كنوع من الابتزاز أو كما أطلق عليه البعض نوع من " الارهاب البيئى " .

- لكن يتعين على المجتمع الدولي من الآن فى وضع مخططات عملية التمويل العالمى لإدارة حماية البيئة وفقا للمبدأ الذى وضعتة برنامج الأمم المتحدة لحماية البيئة والذي يقول " الملوث يدفع الثمن " ويكون التمويل من خلال عدة وسائل مبتكرة هي :
- ١ - إنشاء صندوق مقاصصة يمكن أن تقوم البلدان من خلاله باستبدال الاجراءات التى تزمع اجراءها محليا باجراءات أخرى أكثر كفاءة، أى أكثر اقتصادية فى بلد آخر.
 - ٢ - الاستثمار الخاص ، ولاسيما فى الطاقة المتجددة والاقتصاد فى استهلاك الطاقة والأساليب القابلة للاستمرار فيما يتصل بإدارة الغابات .
 - ٣ - فرض ضريبة ببنية على كافة البلدان بناء على اجمالى الناتج القومى لكل منها .
 - ٤ - الأنون القابلة للتداول استخدمت التصاريح القابلة للتداول على نطاق واسع فى الولايات المتحدة كوسيلة للحد من التلوث وأعطيت أفضلية على الضرائب إذ تعتمد الحكومة الى تحديد مستويات مستهدفة للتلوث وتصدر أدونا لأبد للشركات من الحصول عليها وتكون متناسبة مع درجة الانبعاثات التى تولدها ، ومن الممكن تداول هذه الأنون بين الشركات دون أى توحيد مركزى .
 - ٥ - فرض ضريبة الكربون من الممكن الاسهام فى تخفيف مشكلة ارتفاع حرارة كوكب الأرض عن طريق فرض ضريبة على استخدام الطاقة أو الكربون كما هو متوخى فى الاتحاد الأوروبى والولايات المتحدة .

المبحث الثاني : دور التنظيم الدولي فى ادارة أزمة حماية البيئة :

أولاً : القانون الدولي وحماية البيئة

تدرج قضايا البيئة والمحافظة عليها فى نطاق اختصاص القانون الدولي العام فى عدد من الحالات ، أولاً : لا يمكن معالجة كثير من قضايا الموارد البيئية معالجة سليمة إلا عندما تعتمد عدد من الدول قواعد مشتركة لحل المشاكل المطروحة ، ومن أكثر الأمثلة وروداً فى الامتصادات ما كان منها يؤثر فى المجتمع العالمى برمته (على سبيل المثال ، أعالي البحار ، الغلاف الجوى) وينطبق هذا المبدأ بصورة متساوية ضمن نطاق جغرافى أكثر ضيقاً (على سبيل المثال ، البحار أو الأنهار الإقليمية) . وبالمثل ، لا يمكن تحقيق الإدارة السليمة للموارد المشتركة (الثروة السمكية) إلا من خلال إجراءات تتخذ على الصعيد الإقليمى . ثانياً : قد تسفر الاجراءات التى تتخذ فى إحدى الدول عن آثار على الموارد ونوعية البيئة تتعدى حدود الأراضى الوطنية الى أراضى دول أخرى أو أكثر ، وقد تكون هذه للتأثير مباشرة وواضحة ، كما فى حالة ملوثات الهواء التى تؤثر فى دولة أخرى تقع مع اتجاه مسار للهباء من مصادر الملوثات ، أو أن هذه النتائج قد تبين عواقب أكثر تعقيداً ناجمة عن إجراء مسبب للشكوى ، كما يحدث عندما تعاني دولة تقع باتجاه مصب أحد الأنهار من الفيضان أو الاطماء الناجم عن إزالة الغابة فى دولة تقع فى اتجاه المنبع .

١ - نطاق قانون البيئة الدولي :

يبلغ عدد المعاهدات والاتفاقات الرسمية المتعددة الأطراف التى أبرمت بشأن حماية البيئة منذ عام ١٨٦٩ ما يربو على ٣٠٠ معاهدة واتفاق ، وينص العديد منها على التزامات جوهرية بالنسبة للدول التى وقعت عليها ، كما تم إبرام عدد من الاتفاقات الثنائية أكبر من ذلك بكثير ، وهى تتراوح ما بين اتفاقات تفاهم بين دولتين حول تبادل المعلومات والتعاون فى مجال البحوث وبين قضايا جوهرية مثل قضايا إدارة المياه الحدودية ، وعندما تقبل دولة ما التزامات قانونية بيئية دولية أو ثنائية ، فانه يجب أخذ هذه الإلتزامات فى الاعتبار أثناء وضع تصاميم المشروعات المزمعة ، بغية منع أى خرق لتلك الإلتزامات ، وتشجيع الانصياع لها إن أمكن ، وهكذا ، فان من شأن التقييم البيئى أن يحدد ما اذا كانت هناك التزامات قانونية بيئية دولية يجب أن يفى بها البلد .

ويشمل موضوع الوثائق القانونية البيئية الدولية مايلي :

- أ - قضايا تعتبر تقليدياً قضايا عالمية
- ب - قضايا تعتبر تقليدياً محلية غير أن تشابكات أنظمتها الايكولوجية أو اعتبارات استخدام مواردها تستوجب التعاون الدولي ، ومن الوجهة للتاريخية ، حظى التلوث البحري في أعالي البحار بمعظم الاهتمام ، وقد إزداد التركيز في السنوات الأخيرة على قضايا بيئية أخرى مثل :
- حماية طبقة الأوزون (اتفاقية فيينا لحماية طبقة الأوزون ١٩٨٥)
- تجارة الأحياء البرية المهددة بالانقراض (اتفاقية الاتجار الدولي بأنواع الحيوانات والنباتات البرية المعرضة للانقراض ، ١٩٧٥)
- تنظيم البحار (اتفاقية الأمم المتحدة بشأن قانون البحار ، ١٩٨٢ - لم تصبح بعد سارية المفعول) .
- تجارة المواد السامة (الاتفاقية المتعلقة بمراقبة حركة المواد الخطرة عبر الحدود ، ١٩٨٩ المعروفة باسم اتفاقية بازل - لم تصبح بعد سارية المفعول) .

كما يجرى حالياً وضع قانون عالمي بشأن الغلاف الجوي .

٢ - تحليل الالتزامات التي ينص عليها القانون الدولي :

عند تحديد الالتزامات التي ينص عليها قانون البيئة الدولي بالنسبة لبلد معين ، من المهم تجاوز نصوص المعاهدات الرسمية والنظر الى عدد من الآليات الاضافية التي يمكن استخدامها لأغراض تجنب تأخير سريان مفعول المعاهدات المتعددة الأطراف ، ومن بين أكثر الاتفاقيات الاضافية شيوعاً " البروتوكول " الذي يستند الى سلطة المعاهدة المعنية ويضم عادة عدداً من الأحكام أكثر تفصيلاً لبعض جوانب موضوع المعاهدة من نص المعاهدة نفسها ، ومن بين الأمثلة المألوفة على ذلك البروتوكولات التي تم التوصل اليها في إطار اتفاقيات البحار الإقليمية فيما يتعلق بمكافحة التلوث النفطي ، والرقابة على مصادر التلوث البرية ، وبصورة خاصة المناطق المحمية ، وهناك أيضاً بروتوكول مونتريال المتعلق بالمواد المستفدة لطبقة الأوزون ، ١٩٨٧ ، المتدرج عن اتفاقية فيينا لحماية طبقة الأوزون .

ومن بين الوسائل الاضلاية الأخرى المستخدمة في إطار القانون الدولي بغية الإسراع في تنفيذ المعاهدات وتحديثها بصورة منتظمة وضع النصوص التي تشير إلى الأمور الفنية في ملحق للمعاهدة المعنية ، مع نص في المعاهدة يفيد بأنه يمكن إجراء تعديلات على الملحق من خلال وسائل أقل صراحة أو رسمية من تلك المستخدمة في تعديل نصوص المعاهدة نفسها .

٣ - تنفيذ الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالبيئة :

ليس للمعاهدات الدولية أو الثنائية وحدها أثر مباشر يذكر على نوعية البيئة أو الحفاظ على الموارد الطبيعية ، وهي تعمل بصورة رئيسية من خلال سياسات وقوانين وبرامج محلية ، وقد ينشأ العديد من الأوضاع في ظل القوانين المحلية إثر إبرام الدولة المعنية لمعاهدة ما ، مما يحدث التزامات بتنفيذ المعاهدة المعنية ، فقد تكون المعاهدة متفقة تماماً مع القوانين والممارسات المحلية ، وإذا تنفذ وكأنها قانون محلي ، ثانياً وعلى الرغم من أن المعاهدة قد تكون متفقة مع القوانين المحلية من كافة الجوانب الجوهرية ، فأنها قد تتطلب قيام الحكومة المعنية برصد الأوضاع البيئية أو تدهور الموارد الطبيعية ، ورفع التقارير بهذا الخصوص إلى هيئة دولية أو دولة أخرى ، وهكذا ، فإن المعاهدة يمكن أن توكل إلى السلطات الحكومية دوراً في تنفيذ المعاهدة لم يكن موكلاً إليها سابقاً ، ومن جهة ثالثة ، قد تتطلب المعاهدة تغييراً جوهرياً في قوانين البلد المعنى .

ومن بين الاعتبارات الأخرى فيما يتعلق بتنفيذ المعاهدات تحديد الهيئة المحلية المسؤولة عن التنفيذ ، ومع أنه جرت العادة أن تسند إلى وزارة الخارجية (أو ما يقابلها) مسؤولية التفاوض على المعاهدات خارج البلاد نيابة عن البلد المعنى ، فإنه بعد إبرام المعاهدة أو الاتفاقية للدولية تتولى عادة جهة فنية المسؤولية عن تنفيذها ، وكثيراً ما تكون القدرات المحلية على التعامل مع التعقيدات الفنية ومتطلبات رفع التقارير وتنفيذ الأحكام متخلفة كثيراً عما هو متوقع أثناء عملية التفاوض ، ولذلك فإن تحليل القدرات المؤسسية القائمة على تنفيذ الالتزامات التي تنص عليها المعاهدة يمكن أيضاً أن يتيح معلومات هامة عما إذا كان الاتصياح للأحكام ممكناً من الوجهة العملية ، وعن إجراءات التدعيم التي قد تلزم لضمان الاتصياح لأحكام المعاهدة (٥) .

ثانيا: دور المنظمات الدولية فى حماية البيئة

للمنظمات الحكومية دور هام من أجل الوصول الى حياة بيئية سليمة والحد من تفاقم مشكلة تلوثها ويمكن الجزم بأنها بذلت جهودا واسعة فى هذا المجال حيث تنتظر المنظمات الدولية المهمة بالنواحي البيئية على أنها ثروة عالمية ويتأتى للحفاظ على تلك الثروة من خلال العلاقات والقواعد الاقتصادية والسياسية التى تنظم العلاقة بين الانسان والبيئة المحيطة به .

ونتيجة للمخاطر التى تهدد كوكب الأرض مثل انقراض المزيد من الاجناس الحيوانية والنباتية وازدياد تلوث المناخ وتآكل طبقة الأوزون وتلوث المسطحات المائية والتصحر وهلاك الغابات نتيجة لهذه المخاطر فقد خلقت مشكلة البيئة قلقا عالميا لفت أنظار قادة العالم والمنظمات الدولية سواء كانت حكومية أم غير حكومية .

إن المشكلات البيئية تعتبر اليوم أشد تعقيدا من امكانية حلها على المستوى الوطنى وذلك لسببين أساسيين هما :

- أ - أنه ليست هناك سلطة واحدة بمقدورها أن تضع السياسات المناسبة وتنفذها .
- ب - إن الحلول لابد وأن توفق بين الاختلافات الكثيرة فى ميزان المنافع والتكاليف بالنسبة للبلدان المختلفة .

لهذا فان مفهوما جديدا يدعو الى الاستجابة للتغيرات العالمية البيئية وهذه الاستجابة لابد وأن تكون عالمية وفى هذا الصدد فان وكالات الأمم المتحدة والهيئات التى تعمل فى إطارها كانت من أوائل المشجعين فى الاستجابة العالمية ، وهكذا لعبت الأمم المتحدة دورا رياديا فى تنظيم مؤتمر استوكهولم عام ١٩٧٢ ، وعقد المنات من الاتفاقيات التى راعتها فى مجال حماية البيئة ونشأت فيما بعد برنامج الأمم المتحدة للبيئة كما قامت وكالاتها المتخصصة كالبيونسكو من خلال برامجها عن الانسان والمحيط الجوى (MATH) وبرامجها فى التربية البيئية وكذلك منظمة الصحة العالمية ومنظمة الأغذية والزراعة ، بدور نشط فى هذا المجال ، هذا بالإضافة الى العديد من المنظمات الدولية المشتركة بين الحكومات مثل المنظمة العالمية للأرصاد الجوية والوكالة الدولية للطاقة الذرية .

وقبل الخوض فى التفاصيل يمكن القول بأن الأمم المتحدة قد شجعت اهتمام الدول بالبيئة حيث تم تشكيل العديد من المؤسسات البيئية العالمية ، وسوف نتناول فيما يلى دور الأمم المتحدة والوكالات الدولية المتخصصة فى حماية البيئة .

١ - الأمم المتحدة:

جاء في الفقرة الرابعة من ديباجة ميثاق الأمم المتحدة أن إحدى غايات شعوبها " أن تنفع بالترقى الاجتماعى قديما وأن ترفع مستوى الحياة فى جو من الحرية " وفى نفس الديباجة المتعلقة بالأمم المتحدة فى تحقيق غاياتها هو استخدام الاداة الدولية فى ترقية الشئون الاقتصادية والاجتماعية للشعوب جميعا ، " كما اشارت المادة الاولى فى الفقرة الثالثة الى تحقيق التعاون الدولى لحل المسائل الدولية ذات الصبغة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والانسانية ، وعلى احترام حقوق الانسان " وتنص المادة السادسة والخمسين على أن يتعهد جميع الأعضاء ، بأن يقوموا منفردين أو مشتركين بما يتوجب عليهم من عمل بالتعاون مع الهيئة لادراك المقاصد المنصوص عليها فى المادة .

ومن خلال ما سبق نستطيع قراءة وتحليل النصوص المشار اليها حيث نجد مبادئ وقواعد عديدة تشكل مجالا رحبا لادارة الأمم المتحدة قضايا البيئة ومشكلاتها، وأصبح من صميم الاختصاص أن تقوم كمنظمة عالمية ببذل أقصى الجهود فى مجال البيئة .

ولايفوتنا فى هذا الجانب نؤكد بأن تزايد أهمية المسائل العالمية المتعلقة بالبيئة والموارد الطبيعية بحيث لم يعد من المقبول أن تناقش العلاقات الدولية الاقتصادية والسياسية والزمنية بدون أن يكون لمسائل البيئة مكان الصدارة .

وعندما استشعر العالم ذلك الخطر البيئى الداهم أصدرت الجمعية العامة قرارا سنة ١٩٦٨ بطلب من الأمين العام أن يجمع المعلومات والبيانات التى تظهر حالة البيئة والانسان ، فى جميع أنحاء العالم ، وأن يقترح الاجراءات الوقائية اللازمة لحمايتها والمحافظة عليها .

وبالفعل أعد هذا التقرير وأطلق عليه تقرير يوثانت عام ١٩٦٩ تحت عنوان " الانسان والبيئة " حيث أشار هذا التقرير الى للكارثة البيئية التى يعيشها الانسان ، وبعد هذا التقرير طلبت الجمعية العامة من اليونسكو العمل على إعداد وتنظيم مؤتمرات إقليمية من أجل عقد مؤتمر عالمى عن حماية البيئة والانسان .

وقد تم تحضير تقرير لهذا المؤتمر من قبل عشرات الباحثين تحت عنوان ، ليس لنا سوى ارض واحدة " only one world وقد تم فعلا عقد ذلك المؤتمر فى عام ١٩٧٢ فى مدينة استوكهولم .

٢ - مؤتمر استوكهولم وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP)

بعد أربع سنوات من الاجتماعات والتحضير ، انعقد المؤتمر العالمى فى استوكهولم عام ١٩٧٢ وبدأت أعمال المؤتمر موزعة على ثلاث لجان اختصت الأولى بالاحتياجات الاجتماعية والثقافية لحماية البيئة ، والثانية تناولت المحافظة على مصادر الثروة الطبيعية بينما تناولت اللجنة الثالثة الاجراءات الدولية التى يمكن أن تساعد على مكافحة ما يؤدى الى تدمير بيئة الانسان .

وتمثلت أهداف المؤتمر فى تنبيه الشعوب للحكومات الى الأنشطة الانسانية التى تهدد بالاضرار للبيئة الطبيعية وتخلق مخاطر جسيمة تمس الرفاهية الانسانية والحياة البشرية نفسها ، وكذلك بحث سبل تشجيع وترقية قيام الحكومات والمنظمات الدولية بما ينبغى لحماية البيئة وتحسينها .

ولكن أهم ما تمخض عن هذا المؤتمر هو برنامج الأمم المتحدة للبيئة الذى يعتبر بحق الميثاق أو المستوى الموحد لنشاطات الدول فيما يتعلق بالمرحلة التى نلتها ويتخذ هذا البرنامج نيروى مقراً له وهو ليس هيئة منفذة بل يقوم بجمع البيانات العلمية ذات العلاقة بالبيئة وتوفير المعلومات الايكولوجية للحكومات والجمهور وجمع الحكومات مع بعضها البعض لمناقشة الاجراءات الواجب اتخاذها لحماية البيئة .

ثالثاً : دور الوكالات الدولية المتخصصة بالبيئة :

تشارك غالبية المنظمات التابعة للأمم المتحدة بالفعل فى أنشطة التعليم والتدريب والتنفيذ فى مجال البيئة فى نطاق اختصاص كل وكالة أو منظمة ويمكن الإشارة بصورة مختصرة الى مظاهر هذا الاهتمام على النحو التالى :

١ - منظمة العمل الدولية : وقد وضعت عام ١٩٧٧ مشروع معاهدة وتم قبولها وتعلق بحماية العمال ضد المخاطر الناشئة من تلوث الهواء والضوضاء والاهترأت فى بيئة العمل .

٢ - منظمة اليونيسكو : التى بوصفها الوكالة المتخصصة بين سائر وكالات الأمم المتحدة وانها تشكل الإطار الطبيعى لقيام تعاون دولى فى مجال التربية ومن برامج اليونيسكو التى أسهمت باكر قدر فى النهوض بالتربية البيئية برنامج العاب الإنسان والمحيط الحيوى (MAB) .

٣ - منظمة الصحة العالمية : وتوجد فيها عدة أقسام تمارس أعمالاً تتعلق بالتربية الصحية على الأخص الأنشطة المتعلقة بنظافة البيئة وأنظمة الأسرة وإعلام الجمهور ، فضلاً عن ذلك فإن وحدة التربية الصحية التابعة لها تجتهد في إثارة اهتمام الجمهور بنظافة البيئة من الناحية الصحية وتهتم بتعليم وتدريب العاملين والمهندسين بشئون البيئة على مختلف المستويات الصحية الوطنية في الدول الأعضاء .

٤ - البنك الدولي للإشياء والتعمير : حيث يتيح عن طريق معهد التنمية الاقتصادية الدولي مواد تعليمية عن البيئة في إطار للتنمية وكتبا تعليمية ومواد عن جوانب التنمية الاقتصادية المرتبطة بالبيئة .

رابعا : الجهود الدولية في قمة ريودي جانيرو ١٩٩٢ :

يمثل مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية الذي عقد في البرازيل والذي عرف باسمه الأكثر شيوعا بمؤتمر " قمة الأرض " مرحلة جديدة في العلاقات الدولية تحتل فيها قضية البيئة مكانا متساويا مع القضايا الأخرى التي استحوذت على اهتمام العالم طوال العقود الماضية مثل الأمن والسلام والحد من التسلح .

وانعقد المؤتمر بعد عامين من التحضير والمفاوضات المبدئية حيث اشترك في تنظيمه مع الأمم المتحدة حوالي ٢٥ منظمة دولية تابعة لها ، وكان الهدف من المؤتمر هو وضع الأساس للمشاركة العالمية بين البلدان النامية والبلدان المتقدمة من منطلق احتياجات المصالح المشتركة لضمان مستقبل هذا الكوكب .

وتأتى أهمية هذا المؤتمر الذي شكل فرصة تاريخية لوضع قضية البيئة في صلب عملية صياغة وتنفيذ السياسات الاقتصادية للدول ويهدف من جملة ما يهدف اليه الى تحقيق الاجتماع الدولي على الوسائل العلمية والواقعية للكفيلة بحماية كوكب الأرض وتأمين الحياة الكريمة للأجيال القادمة .

وهناك تناولت القمة خمس نقاط هي :

- ١ - اقرار ميثاق الأرض استنادا الى اعلان حقوق الانسان.
- ٢ - الأجندة (٢١) الخاصة بالقرن الواحد والعشرين وهي الوثيقة الأساسية للمؤتمر ، وتعد بمثابة خطة عمل للمستقبل من أجل القيام بتنمية مستدامة وقد تم انشاء

لجنة خاصة متفرعة عن المجلس الاقتصادي والاجتماعى التابع للأمم المتحدة ،
وتكون مهام هذه اللجنة استعراض ومتابعة تنفيذ جدول أعمال هذه الأجنحة التى
نصت على أن هذا العالم يجب أن يكون عالم اخلاق ومبادئ وعدل قابلا للعيش
نظيفا متعادلا وعالما مشتركا للجميع .

٣ - المعاهدة حول الجو والارتفاع فى درجة المناخ .

٤ - معاهدة التنوع البيولوجى .

٥ - معاهدة الغابات والمساحات الخضراء .

ويلاحظ على هذه المجالات أنها جاءت أكثر شمولية وتفصيلا لمكونات الخطة
الدولية لمؤتمر ريو لحماية البيئة على مستوى الأرض ،مما جاء فى توصيات
مؤتمر استوكهولم عام ١٩٧٢

(إعلان ريو)

صدر عن القمة هذا الاعلان بشأن البيئة والتنمية والذي يتكون من ٢٧ مبدأ ،
ويحمل هذا الاعلان صيغة الالتزام الأديبى لكل الدول التى شاركت فى هذا المؤتمر .
وتعتبر مبادئه مقيده له بينيا كبديل عن "ميثاق الأرض" ويهدف الاعلان الى ارساء
علاقة أكثر عدلا بين العالم الصناعى والعالم النامى حيث تدعو الوثيقة الى تعميق التعاون
بين دول العالم فى مواجهة تدهور الأرض وتؤكد المسئولية الخاصة للدول الصناعية فى
هذا المجال مع حق الدول النامية فى التنمية وتنص مبادئه على حق الجنس البشرى فى أن
يحيا حياة صحية وللحق للسيادى لكافة الدول فى استغلال مواردها وفقا لمساوماتها البيئية
والتنمية كما نص على أن حماية البيئة جزء لا يتجزأ من عملية التنمية .
كما يشير الاعلان الى تعاون الدول على النهوض بنظام اقتصادى دولى يودى الى
تحسين معالجة مشاكل تدهور البيئة ،بالاضافة الى أنه منع تغيير موقع أى نشاط ينتج
عنه موارد مضره بالبيئة والاسمان ونقلها الى للدول الأخرى .(٦)

المبحث الثالث: أهم قضايا أزمة حماية البيئة

أولاً: ظاهرة الدفينة :

تعتبر ظاهرة الدفينة من المكونات الطبيعية لمناخ الأرض ، تقوم من خلالها غازات الجو (المعروفة باسم " غازات الدفينة ") بامتصاص بعض الأشعاعات الحرارية التي تصدرها الأرض عقب تلقي الطاقة الشمسية ، وهذه الظاهرة ضرورية لاستمرار الحياة على الأرض حسبما نعرفها إذ أنه بدونها تهبط درجة حرارة الأرض بحوالى ٣٠ درجة مئوية ، غير أن هناك أنشطة يقوم بها الانسان قد تضخم ظاهرة الدفينة عن طريق اطلاق غازات الدفينة (بصورة رئيسية ثاني أكسيد الكربون ، والميثان ، وأكسيد النيتروجين ، والمركبات الكلوروفلوروكربونية ، والهالوجينات وألوزون التروبوسفير) الى الغلاف الجوى والتسبب في ازدياد كمياتها فيه . ويسفر ذلك عن زيادة متوسط درجة حرارة العالم ، أى احترار المناخ .

كذلك تعتبر الأنشطة البشرية التي تسهم فى زيادة احترار المناخ واستفادة طبقة الأوزون جزءاً لا يتجزأ من حياة البشر ومن للتنمية الاقتصادية ، كما أن الزيادة التي يحدثها البشر فى كميات ثاني أكسيد الكربون - المسؤولة عن حوالى نصف التغيرات المناخية التي حدثت فى الثمانينات - تتجم بصورة رئيسية عن احتراق أنواع الوقود الأحفورى (الفحم الحجري ، والنفط ، والغاز الطبيعي) وعن قطع أشجار الغابات المدارية ، ويسفر إنتاج الأسمنت عن اطلاق كميات ضئيلة من ثاني أكسيد الكربون ، أما انبعاثات غاز الميثان التي هي من صنع البشر فهي مسؤولة عن حوالى ١٥٪ من التغير المناخى الذى حدث فى الثمانينات نتيجة لأنشطة زراعية (التحلل اللاهوائى للمواد العضوية فى حقول الأرز المغمورة بالمياه وفى أحشاء الحيوانات الدلجنة ، وحرق الأراضى لأغراض ادارة المراعى والمحاصيل ، وحرق النفايات الزراعية كقش الأرز) وإنتاج الوقود الأحفوى (انطلاق غاز الميثان من الطبقات الحاوية للفحم الحجري أثناء استخراجة من المناجم ، وطرود أو تسرب الغاز الطبيعي أثناء إنتاجه ونقله) ، والتحلل اللاهوائى الذى يجرى فى مواقع طمر للقمامة ، أما انبعاثات غاز أكسيد النيتروجين التي هي من صنع البشر - المسؤولة عن حوالى ٥٪ من التغير المناخى فى الثمانينات - فهي تترجم بصورة رئيسية عن الأنشطة الزراعية (استخدام الأسمدة النتروجينية ، وقطع الأشجار لتهيئة الأرض

للزراعة ، واحراق الكتلة الاحيائية ، أى المواد العضوية) وينشأ جزء صغير غير معروف الحجم من انبعاثات أكسيد النتروجين عن احتراق الوقود الأحفوري ، أما الأوزون التروبوسفيرى ، الذى تسبب باحداث جزء صغير وغير محدد تماماً من التغير المناخى فى الثمانينات ، فهو لاينشأ مباشرة عن أنشطة بشرية ، غير أن كميته فى هذه الطبقة تتحدد بقوة فعل انبعاثات الغازات الفزرة (الضئيلة) التى تصدر عن النشاط الصناعى ووسائل النقل .

أما المركبات الكلوروفلوروكربونية والهالوجينات هى مواد كيميائية من صنع الانسان ، وهى مسؤولة عن حوالى ١٧٪ من التغير المناخى الحالى ، ويعتقد أنها السبب الرئيسى للإستنفاد الحادث فى الأوزون حتى الآن ، وتستعمل المركبات الكلوروفلوروكربونية كمواد دافعة فى أسطوانات الهواء المضغوط ، وأسطوانات غازات التبريد المضغوطة ، كما تستخدم الهالوجينات كمواد لإطفاء الحرائق ، ومن الإضافات الهامة لغازات الدفينة والمواد المستفدة للأزون مادتان كيميائيتان معمرتان من صنع الانسان هما رباعى كلوريد الكربون الذى يستخدم فى إنتاج الكيماويات ، وكمادة مذيية ، ومركب لتذخين محاصيل الحبوب وثلاثى كلورو الايثان - الذى يستخدم فى الصناعة كمزيل للشحوم ، وفى التنظيف على البارد ومكثيب .

أسفرت انبعاثات غازات الدفينة التى هى من صنع الانسان على مر القرن الماضى عن ارتفاع درجة حرارة الأرض بما يتراوح ما بين درجة مئوية ودرجتين مئويتين ، علماً بأن المضاعفة الفعلية لثنائى أكسيد الكربون (ازدياد فى كميات غازات الدفينة فى الغلاف الجوى . وليس مقدار الاحترار الممكن الأمر الوحيد المثير للقلق ، بل أيضاً معدل التغير المناخى المتوقع ، فالأنظمة الايكولوجية الطبيعية التى يمكن أن تهجر أو تنكف فى ظل ظروف عالمية أقل تغيراً قد لا تكون قادرة على التكيف بسرعة تكفى لتمكينها من البقاء ، ومن بين الآثار المحتملة فقدان الغابات ، والأراضى الرطبة ، والأنظمة الأيكولوجية الأخرى ، فضلاً عن تدهور - وربما انقراض - العديد من أنواع الأحياء ، وقد تكون الأنظمة الخاضعة للادارة أكثر مرونة على الرغم من أنه مازال من المرجح أن تكون الآثار كبيرة ، ولاسيما فى أقل البلدان جاهزية للتكيف ، فالتغيرات فى درجة الحرارة والتهطال (تساقط الرطوبة الجوية) تؤثر فى أساليب للزراعة وادارة شؤون المياه ،

ومن شأن ارتفاع منسوب مياه البحر أن يحدث فيضانا يفرم السواحل ويزيد دخول المياه المالحة الى الخلجان وخزانات المياه الجوفية الساحلية ، وأن يدمر الأراضي الرطبة وبيئتها القيمة ، ومن المرجح ازدياد تواتر للتغيرات الشديدة في الطقس (على سبيل المثال ، موجات الحرارة الشديدة ، والأعاصير) ، مما يؤثر في صحة البشر وخواصهم والأنظمة الإيكولوجية الطبيعية وللخاضعة للإدارة ، وقد يؤدي ارتفاع درجات الحرارة الى تفاقم تلوث الهواء وبصفة خاصة الضباب الدخاني .

الأنشطة التي يمكن أن تخفف سرعة خطر التغير المناخي العالمي هي :

- مشروعات الطاقة التي تشمل زيادة كفاءة الطاقة المستمدة من الوقود الأحفوري والاقتصاد في استهلاكها ، وتطوير مصادر طاقة بديلة .
- مشروعات التنمية الصناعية التي تتطوى على استخدام بدائل للمركبات الكلوروفلوروكربونية والهالوجينية والكيماويات المماثلة التي هي من صنع الانسان ، وجمع غاز الميثان من مواقع طمر القمامة والأماكن الأخرى التي تنتج النفايات بغية استخدامه كمصدر للطاقة .
- مشروعات قطاع الغابات التي تشمل الاستخدام القابل للاستمرار للحطب وتنمية الزراعة الحراجية والمحافظة على الغابات وإعادة تشجيرها .
- مشروعات قطاع الزراعة التي تشمل تطوير أنظمة قابلة للاستمرار ، واستصلاح الأراضي المتدهورة وزيادة للكرتون في التربة وتحسين كفاءة ادارة شؤون الماشية واستخدام الأسمدة .
- تحقيق فعالية اللوائح التنظيمية والهيئات المعنية بالبيئة .

ثانيا : ثقب الأوزون :

الأوزون (O_3) غاز موجود بكميات منخفضة في كافة طبقات الغلاف الجوي المحيط بالأرض ، على الرغم من تركيز معظمه في الطبقة العليا من الغلاف الجوي أو الستراتوسفير (على ارتفاع يتراوح ما بين ١٠ كيلو مترات و ٥٠ كيلو متراً فوق سطح الأرض) ، حيث يعمل بمثابة درع واقٍ يمنع الإشعاع فوق بنفسجي المضّر من الوصول الى سطح الأرض ، والأوزون في تشكل وتحطم دائمين في طبقة الجو العليا

(ستراتوسفير) ، مما يقيم توازنا فيما بين 03 و 02 و 01 غير أن أنواع غازى الكلورين والبرومين المتفاعلة — التى تنشأ بصورة رئيسية عن استخدام المركبات الكلوروفلوروكربونية والغازات الهالوجينية — تمزج تحطيم الأوزون وتخل بهذا التوازن ، كما أن الاستقرار الكيميائى لهذه المركبات للكلوروفلوروكربونية والغازات الهالوجينية — وبالتالى عمرها الطويل جداً فى الغلاف الجوى والذى يصل أحيانا الى قرن من الزمن أو يزيد — هو العامل الذى يمكنها من الوصول الى طبقة الستراتوسفير ، وحين تصل الى هذه الطبقة تتسبب الأشعة فوق بنفسجية باطلاق ذرات الكلورين والبرومين التى تعمل كمحفز لتحطيم الأوزون .

ومن خلال هذه العملية ، تسهم المركبات الكلوروفلوروكربونية والهالوجينات فى استنفاد الأوزون بصورة عامة ، فضلا عن أحداث ثقب موسمية فى الأوزون فوق قارة القطب الجنوبي ولربما فوق القطب الشمالى أيضا .

تم اكتشاف " ثقب " الأوزون لأول مرة فوق قارة القطب الجنوبي فى أواخر السبعينات ، كما اكتشفت العلاقة بينه وبين استخدام المركبات للكلوروفلوروكربونية والهالوجينية بعد ذلك بحوالى عشرة سنوات ، ومن المعتقد أن الانخفاض الكبير فى طبقة الأوزون فى خطوط العرض الوسطى من نصف الكرة الأرضية الجنوبي والانخفاض الأقل مدة فى خطوط العرض الوسطى من نصف الكرة الأرضية الشمالى ، اللذين اكتشفا فى الثمانينات ، فضلا عن هبوط نسبة التركيز العالمى للأوزون ببضع نقاط مئوية فيما بين عامى ١٩٦٩ و ١٩٨٦ أمور ناجمة بصورة رئيسية عن استخدام المركبات الكلوروفلوروكربونية والهالوجينية .

ومن شأن استمرار استنفاد الأوزون من طبقة الستراتوسفير الجوية — وما ينجم عن ذلك من ازدياد قدرة الاشعاع فوق بنفسجى المؤذى للكائنات الحية على النفوذ الى سطح الأرض — أن يسفر عن آثار وبيلة على صحة الانسان وعلى البيئة ، فالاشعاع الشمسى الفوق بنفسجى يسفر عن الاصابة بسرطان الجلد ، واعتماد عمسة العين ، واضعاف قدرة نظام المناعة البشرية على الاستجابة للمؤثرات ، وبصورة غير مباشرة (عن طريق اضعاف المناعة) الاصابة ببعض الالتهابات الجلدية كداء القوباء .

ونظرا لأن الغازات التي تسبب الاحترار المناخي ولستفاد الأوزون لها فترة بقاء طويلة في الجو عند ادخالها الى الغلاف الجوى ، فإن تأخر اجراء تخفيضات في كميات الغاز المنبعثة يسفر عن ازدياد نسبي في طول فترة احداث التغير العالمى وعلى الرغم من أن حجم الآثار الناجمة عن التلوث غير معروف بدقة ، فإنه من المحتمل أن تكون شديدة وغير قابلة للإيقاف أو لعكس مسارها ، ويبدو أنه من الحكمة اتخاذ اجراءات فورية في ضوء المخاطر التي يسفر عنها التأخير ، فضلا عن أن كثيرا من الاجراءات المقترحة عادة لها مايررها من الوجهة الاقتصادية والاجتماعية ، والبيئة ، وهى :

- زيادة كفاءة استخدام الطاقة المستمدة من الوقود الأحفوري وتطوير مصادر طاقة متجددة بديلة .
- تخفيض معدلات قطع أشجار الغابات وزيادة معدلات إعادة التشجير .
- جمع واستخدام (كمصدر من مصادر الطاقة) غاز الميثان الموجود فى الطبقات الحاوية للحمع الحجرى ، وغاز الميثان الذى تولدة الأنظمة اللاهوائية (مواقع طمر القمامة ، النفايات الحيوانية ، الخ) .
- زيادة كفاءة الأنشطة الزراعية (زيادة كفاءة استخدام الأسمدة ، والزراعة القابلة للاستمرار بدلا من الزراعة المتقلبة) .
- تطوير واستخدام بدائل للمركبات الكلوروفلوروكربونية والهالوجينية أقل منها ضرراً .

ثالثا: الأمطار الحمضية :

تنتج الأمطار الحمضية عن وجود تركيزات مرتفعة بصورة غير عادية في الجو من مواد تشكل أحماض بتفاعلها مع الماء بصورة رئيسية ثانى أكسيد الكبريت ، وبدرجة أقل أكسيد النيتروجين ، وهى أكاسيد تتشكل فى الطبيعة (غازات بركانية، رذاذ بحرى) غير أن مصادر اصطناعية قائمة فى المناطق الشديدة لتصنيع أو العمران تبث كميات تتجاوز المقادير الطبيعية ، فمحطات توليد الكهرباء التى تعمل على الفحم والبترول هى أكبر مصادر ثانى أكسيد الكبريت ، يليها استخدام الفحم الحجرى من النوع المتشعب بالكبريت والبترول فى مجالات الصناعة وتدفئة المنازل، وتعتبر محطات توليد الطاقة ومحركات الاحتراق الداخلى أكبر مصادر اطلاق أكاسيد النتروجين، وتظهر البيانات أن الأمطار التى تهطل فى مساحات واسعة من أوروبا وأمريكا الشمالية حمضية بصورة غير عادية .

إن الأدلة المتوفرة لا تجعل من الممكن إجراء تقييم كامل لمدى الأضرار التي تسببها الأمطار الحمضية في شتى أنحاء العالم ، غير أن للبحيرات والأنهار الريدنية التنظيم عرضة لتغيرات في درجة الحموضة يمكن أن تحدثها الأمطار الحمضية ، كما اتضح تأثر السلاسل الغذائية في أمريكا الشمالية وشمال أوروبا ، وهناك أنواع معينة من الأسماك حساسة للأمطار الحمضية ، كما أن الغابات قد تضررت من الأمطار الحمضية في كلتا القارتين ، علما بأن الأبنية الحجرية والنصب التذكارية - ومن بينها كثير من الممتلكات التي لها أهمية تاريخية وحضارية - تتدهور بسرعة أكبر حين تكون الأمطار حمضية ، وفي حالة كل من كندا وألمانيا ، ويوغوسلافيا ، والبلدان الإسكندنافية فإن المصادر الرئيسية لشأني أكسيد الكبريت الذي يشكل الأمطار الحمضية موجودة في بلدان أخرى (٧) .

رابعا : التنوع البيولوجي :

يشير التنوع البيولوجي الى تنوع المصادر البيولوجية في العالم - أي الكائنات الحية وهو ليس مجرد دالة لعدد الأنظمة الايكولوجية وأنواع النباتات والحيوانات المتميزة التي تعيش في وقت محدد ، بل هو أيضا دالة للفروق الجينية داخل كل نوع من الأنواع ، ولهذا التنوع الكبير في الأنواع النباتية والحيوانية في العالم قيمة حقيقية تكمن ببساطة في كونها حية ، كما أن التنوع البيولوجي ليس مجرد فكرة بل هو أحد الموارد الطبيعية الثمينة فهو مورد ضروري لوجود الانسان وللتجارة .

استتبطلت كافة المحاصيل الغذائية الرئيسية الحالية من أنواع برية ، ويعتبر وجود التنوع الجيني على هيئة أقارب بريين للمحاصيل المحلية مصدرا التحسين المستمر في غلة المحاصيل ومقاومة الأمراض أو التغير المجهد في الأوضاع البيئية ، وتعتمد العديد من الصناعات على النباتات والحيوانات من أجل الحصول على حمض للتنيك والراتنجيات ، والأصبغة ، والزيوت والمواد الخام الأخرى ، ويستتبط عدد كبير من الأنوية الحديثة من أنواع برية من الفطر والبكتيرياات والنباتات والحيوانات الراقية . ويلقى العديد من المحاصيل عن طريق أحداث تجري طبيعيا ، وتساعد الأنواع البرية في منع لانتشار الاوقات الزراعية ، ونظرا

لأن الأنواع الاحيائية المعروفة جيداً لا تشكل سوى جزء صغير من مجمل هذه الأنواع (لربما كانت خمسة في المائة فقط) فإن تنوع الموارد البيولوجية يعد باكتشافات عديدة لمنتجات مفيدة لم يتم تحديدها بعد .

وليسَت القيم الحضارية غير الملموسة للتنوع البيولوجي أقل أهمية من غيرها من القيم فأنواع النباتات والحيوانات البرية تعتبر مصادر للاستجمام والمتعة الجمالية للعديد من الشعوب وهي عميقة الرسوخ في العادات والتقاليد الشعبية والتراث المشترك وهي الملهم للأعمال الفنية والتعبير اللغوي .

كما أن التنوع البيولوجي من الخواص المميزة للأنواع البرية والأنظمة الإيكولوجية الطبيعية والتي تمكن هذه الأنوع من مقاومة الضغوط الخارجية ، ويعتبر التنوع الجيني داخل كل نوع أساس تطوير مقاومته لمرض من الأمراض أو تغير في المناخ ، وفقدان هذا التنوع قد يؤدي إلى انقراض ذلك النوع .

ولذا فإن الحفاظ على التنوع البيولوجي يعتبر شكلاً من أشكال عملية إدارة الموارد التي يتمثل هدفها الأساسي في الحفاظ على قدرة الموارد البيولوجية في العالم على الوفاء باحتياجات ومطامح الأجيال القادمة ويعتبر هذا من المبادئ الأساسية للتنمية القابلة للاستمرار ، علماً بأن أساليب إدارة الموارد التي لاتسعى إلا إلى المضاعفة القصوى للإنتاجية على المدى القصير ، وحتى بعضها الذي يعظم الإنتاجية للطويلة الأمد لأنواع محددة من الموارد ، كثيراً ما تسفر عن أثر عكسي ، ولذا نشهد حالياً خسارة في التنوع البيولوجي بمعدل مثير للذعر ، وذلك نتيجة للطلب المتزايد من جانب السكان المتزايد أعدادهم على الموارد البيولوجية وموائلها ، وهذه الخسارة غير قابلة للتعويض ، ويعتقد بعض العلماء أن نسبة تتراوح بين ١٥ و ٢٠٪ مما يقدر بما بين ١٠ و ٣٠ مليون نوع من النباتات والحيوانات التي كانت قائمة عام ١٩٨٠ قد تتعرض للانقراض قبيل عام ٢٠٠٠ إذا استمرت الاتجاهات الحالية ، وهم يقدرون أن معدلات الانقراض أكبر حالياً بما يتراوح بين ١٠٠٠ مثل و ١٠٠٠٠ مثل المعدلات التي سادت في ملايين السنوات التي سبقت ظهور تدخل البشر كقوة ذات أهمية كبيرة .

المبحث الرابع : حالات مصرية للتلوث البيئية : المشاكل والحلول

أولا : التلوث البيئي لمجمع الألومنيوم بقنا :

يلاحظ أن صناعة الألومنيوم تعتبر صناعة شديدة التأثير على البيئة الهوائية وشديدة السم على البيئة المائية ، ولدى ذلك إلى أن تحتل قنا المرتبة الثالثة في التلوث بعد القاهرة ٥٦٪ والاسكندرية ٢٥٪ وقنا ٩٪ ، إلا أن نوعية للصناعات في قنا تبين أن ٧,٦٪ من التلوث ناتج من الألومنيوم كصناعة شديدة التلوث للبيئة حيث ينبعث منها غازات ومخلفات شديدة الضرر بالبيئة :

ذلك أن إنتاج الألومنيوم يصاحبه انبعاث ملوثات غازية سائلة أو ثقيلة تؤثر على نوعية البيئة ويتوقع أن مشاكل التلوث للصناعى ستبلغ الحد الأقصى في محافظة قنا لكل من المياه والهواء .

ويتأثر النشاط الاقتصادى على أساس درجات التلوث الصناعى للألومنيوم مسببا الأضرار الآتية :

- ١ - إصابة منطقة المصانع المكتظة بالسكان بأضرار صحية بالغة للمقيمين وقد بلغت درجة التركيز للمواد السامة الملوثة للمياه ١٥٠ مجم/كجم والمسموح به ٨٣,٦٩ مجم كجم ٢ ونسبة للوفيات فى المنطقة ٢٠٪ من السكان .
- ٢ - أن التكاليف / والمكاسب الاقتصادية لصناعة الألومنيوم فى مصر كانت كالتالى:

التكاليف / المكاسب من صناعة الألومنيوم فى قنا^(١)

عام	أسعار طن الألومنيوم عالميا (دولار)	استهلاك الكهرباء لكل × (ك و س) (مليون)	تكلفة إنتاج الطن/ معدن (جنيه)	استهلاك كهرباء المد العالى
١٩٨٣	١٤٨٥	٥,٠٧٢	-	٣٣٪
١٩٨٥	١١٢٥	٥,٠٧٢	-	٣٣٪
١٩٨٦	١٢٠٠	٨,٠٠٤	-	٣٣٪
١٩٨٨	١١٠٠	١٠,٠٨	٢٠٠٠	٥٥٪
١٩٨٩	١٢٥١			
١٩٩٤	١٣٧٧,٩	١٠,٨	-	٥٥٪
١٩٩٥	١٣٣٥,٩ (١٠٩٠)	١٠,٨	٣٢٥٠	٥٥٪
١٩٩٦	١٤٨١	١٠,٨	-	٥٥٪

^(١) متوسط النصف الأول من عام ١٩٩٦

ومن المشاكل التي صاحبت قيام مصنع الألمنيوم أن قيام المصنع كان مسنداً للبولنديين ، وقد اعترض على إقامة المصنع نظراً لحدثات البولنديين في هذه الصناعة وعدم صلاحية المعدات المقدمة للإستخدام وعدم توافر المادة الخام وزيادة حصة المشروع من النقد الأجنبي، وقد استعانت الدولة بالاتحاد السوفيتي عام ١٩٦٩ لامكانية إقامة المشروع لاستخدام فائض الكهرباء المتولدة من السد وقد تم إقامة المصنع شرق محولات السد العالي حوالي ٧ كيلو مترات من نجع حمادى وتم إنشاء المصنع في ١٩٧٠/١٠/٢٢ وقد وضع في الاعتبار اعتماد المشروع على ميناء سفاجة .

وقد أظهرت الدراسات أن العائد الاقتصادي للمشروع موجب ولكن بدراسة العائد الاقتصادي وجد أن إستخدام المشروع للكهرباء بأسعار مدعاه كاملة ويمثل سارة في الطاقة وأن المشروع وفر من النقد الأجنبي عام ١٩٨٩ ما قيمته مليار ونصف المليار دولار وساهم في إيجاد ١١ ألف فرصة عمل ويتم تصدير ٤٥٪ من الإنتاج مقابل استيراد خام الألمينا مما أدى الى وجود آثار سلبية في الأرباح .

٣ - إنخفاض حجم البيع للسوق المحلي عما كان مستهدفاً حتى وصل الى ٣٠٪ بيع للقطاع الخاص وقد وجد أن انتاج طين الألمونيوم يخسر ٩٨ جنيهاً ، ولأن التصدير حالياً لا يغطي المنتج المصدر بجانب السعر المدعوم للكهرباء وأن الاستفادة من ميناء سفاجة لم يتم على الصورة المأمولة .

ويلاحظ أن أرباح صناعة الألمونيوم ليست أرباح حقيقية ويرجع ذلك الى كهرباء رخيصة ، سعر صرف الدولار ، دعم المنتجات البترولية المستخدمة في توليد الكهرباء .

ومن هنا فإن هذه الصناعة تواجه بالتقيد الآتى :

- ١ - انخفاض استخدام السوق المحلي لمصنوعات الألمنيوم الى ٣٠٪ .
- ٢ - سوء استخدام الكهرباء المولدة بالسد العالي .
- ٣ - عدم توافر المواد الأساسية محلياً .
- ٤ - عدم توافر الخبرات المحلية بصورة كاملة .
- ٥ - لم يتزايد انتاج المصنع بصورة كبيرة .
- ٦ - لم يتزايد انتاج المصنع بصورة كبيرة .
- ٥ - اختيار سئ للموقع فهو على بعد ٧ كيلو من مدينة نجع حمادى .

ثانياً: التلوث البيئي للصناعات الكيماوية :

تمثل أضرار صناعة الأسمدة الكيماوية عبء على العمالة والمجتمع الذى يوجد فيه هذه المصانع ، حيث يزداد تلوث الانتاج في الأراضى الزراعية وانخفاض معدلات الانتاج والحاق الضرر بالصحة وخاصة أمراض المهنة كما يلاحظ ذلك من الجدول الآتى :

الامراض الناتجة عن الكيماويات والبتترول والالومينا

المادة	الآثار على الصحة
البتترول وخاماته الكيماويات الالومينا	للجهاز التنفسي - الجلد - السرطان الجهاز العصبي والتنفسي فقدان الوعي والاختناق وحالات التسمم الاختناق من أول اكسيد الكربون توقف للتنفس والغثيان - سرطان الرئة - الالتهابات الشديدة
الأسمدة الكيماوية	مخلفات الكبريت - أحماض كيماوية - تسبب أمراض السرطان تسمم النبات - الحساسية - الربو - الثروة الزراعية والحيوانية.

وتعتبر صناعة الأسمدة الكيماوية من أكبر ملوثات الهواء نتيجة لمخلفات الكبريت والأحماض وتساقطها على التربة ومصادر المياه وتساقط القطران .

وقد ساهم ذلك في انخفاض إنتاجية الأرض الزراعية وإنتاج الثروة السمكية - ويلاحظ أن تكاليف أضرار التلوث تتزايد بمعدلات متزايدة كلما زاد تركيز عناصر التلوث عند مستويات الإنتاج المرتفعة .

ونلاحظ أن تكاليف أضرار التلوث الصناعي التكنولوجي الناجم من صناعة الأسمدة الكيماوية كالتالي حسب الأنشطة الإنتاجية من معالجات فنية للمواد الخام أو المواد الوسيطة .

١ - إنتاج خام الكبريت ثم صهر الكبريت من الحالة الصلبة الى الحالة السائلة ثم

الترشيح للكبريت السائل ثم الأكسدة الأولية والنهائية ثم إنتاج حامض الكبريت ولذلك فإن مصادر عناصر التلوث من مراحل إنتاج حامض الكبريت كالتالي :

- أ - انبعاث حامض الكبريتيك عبر المدخن الى الهواء .
- ب - يتكثف الحامض في الهواء وينزل على شكل رذاذ حارق يصيب العاملين في الشركة ويحرق النبات بالمناطق الزراعية المحيطة بالشركة .
- ج - يظهر حامض الكبريتيك في صورة غازية من المدخن .

- د - نقل الكبريت باللودر الى المستودعات وحالة السيور التي ينقل عليها الكبريت غير مغطاء ومعظمها متهاالك وبالتالي فهناك تطاير مستمر من خام الكبريت مع الهواء ومع حركة السيور .
- هـ - ظهور أمراض مهنية منها السرطان في الرئة وحساسية الصدر والربو وأمراض الجهاز التنفسي والقلب ونزيف الأنف وانتفاخ الرئة والوفاة.
- ٢ - إنتاج السيور فوسفات وذلك بتخفيف حامض الكبريتيك حيث ترتفع درجة الحامض أثناء عملية الخلط وعند سحب خام للفوسفات الى وحدة الطحن يتسرب غاز أثناء عملية النقل ثم تتم عملية الخلط وتنقل على حصىرة مصنوعة من الكاوتش ويظل لمدة ٢٠ ق لاستكمال عملية التفاعل والحصىرة فى حالة غير صالحة وقد استهلكت مما يساهم فى التلوث الصناعى بصورة كبيرة كما يلى :
- أ - تطاير مواد خام الفوسفات بنسبة كبيرة تغطى منطقة المصانع بسحابة من الغبار والأتربة للفوسفاتية .
- ب - تطاير الخام عند النقل وعند التخزين .
- ج - ينبعث من خطوط الانتاج الغازات التى تشمل الفوسفات والكبريت .
- د - يودى كل ذلك الى أمراض المهنة .

تكاليف أضرار التلوث الصناعى

من بين ٢٤٠٠ عامل فى مصنع للصناعات الكيماوية ظهرت الحالات المرضية الآتية :

١٤	حالات تآكل فقدان العمود الفقرى
٥	حالات سرطان رئة
٦	حالات تحجر رنوى
١٧	حالة تهتك عظام الفك والأسنان
٤	حالة فشل كلوى
١٢	حالة أمراض عيون
٢١	حالة حساسية الصدر والربو

بالاضافة الى احوالة ٤١ عامل للمعاش مبكراً و١٣ حالة وفيات عام ١٩٩٤ .
وبلغت تكلفة الغياب المرضى ٦٤٩٦٩٣ جنية خلال عام ١٩٩٤ .

ووصلت الأرباح المفقودة بسبب نقص الانتاج الى ١,١٢٧,٨٧٢ جنية .
وقد بلغت تكاليف الرعاية الصحية عام ١٩٩٤ حسب الأمراض ما يلى :

تناكل عمود فقرى	٤٠٣١٧ جنية
سرطان	٨٢٥٠٠ جنية
تحجر رئوى	١٨٤٤٦ جنية
حساسية الصدر	٥٦١٦٧ جنية (٨)

ثالثاً: دور قطاع الأعمال الخاص فى حماية البيئة :

يتطلب تطبيق استراتيجية طويلة المدى لحماية البيئة مشاركة شاملة من قبل قطاع الأعمال الخاص خاصة الوعى البيئى لدى الادارة العليا وفى المقابل تحصل الشركات التى تساهم فى حماية البيئة على عائد من الأسواق الجديدة التى تخلقها استراتيجيات حماية البيئة ، وتنبع هذه الاستراتيجيات من خلال تطبيق الأدوات الاقتصادية على مجال حماية البيئة .

والأدوات الاقتصادية هى تلك الأدوات التى تؤثر فى تكلفة ومنافع الأعمال الاقتصادية المتصلة بالمنظمات الاقتصادية المختلفة ويندرج تأثيرها فى التأثير على صنع القرار والسلوك بطريقة تؤدى الى اختيار البدائل التى تؤدى الى موقف مرغوب من الناحية البيئية ، وتتميز الأدوات الاقتصادية بأنها تسمح لمؤسسات قطاع الأعمال بالحرية فى الاستجابة للحوافز الاقتصادية بطريقة يعتقدون هم أنفسهم أنها مفيدة بالنسبة لهم بالإضافة الى فائدتها فى الحد من التلوث البيئى .

تتضمن الأدوات الاقتصادية المستخدمة فى الادارة البيئية كل من :

- ١ - فرض رسوم : والتى يمكن اعتبارها نمنا للتلوث حيث يبنى على المتسبب فى التلوث أن يدفع مقابل استخدامه للخدمات البيئية التى تدخل بهذا الأسلوب كجزء من حساب لتكلفة والعائد .
- ٢ - نظام الخصم وإعادة الخصم : وفقاً لهذا النظام يتم تحميل رسم إضافي على سعر المنتجات المسببة للتلوث وعندما يتم تجنب التلوث باعادة المخلفات المسببة للتلوث الى نظام للجمع يتم إعادة خصم الرسم الإضافي المفروض - ويهدف هذا النظام الى تشجيع اعادة المواد الخطرة التى توفر حافزاً للتطوير .

- ٣ - خلق سوق : يمكن خلق أسواق عندما تشتري المؤسسات حقوق التلوث الحالي أو المستقبلي أو عندما يتم معالجة المخلفات وتدويرها ، ومن أمثلة خلق السوق تجارة الانبعاثات والتدخل في السوق .. الخ .
 - ٤ - قيود الأداء : وهي مدفوعات تدفعها المؤسسات الاقتصادية للسلطات المعنية لضمان التزامها بالقواعد المفروضة لحماية البيئة وعندما يتحقق الالتزام بهذه القواعد يتم إعادة المبالغ المالية المدفوعة لضمان تأمين البيئة (٩) .
 - ٥ - فرض أسعار تصاعدية على المنتجات الأكثر تلويثا للبيئة وتقديم دعم للصناعات التي تستخدم تكنولوجيا نظيفة .
 - ٦ - إصدار سندات الأداء البيئي وتصاريح التلوث القابلة للتداول .
- وإذا كانت تكاليف حماية البيئة تعتبر نسبيا عالية فإن تهرب أصحاب المشروعات من عبء تكلفة حماية البيئة والآثار السلبية الناجمة من مشروعاتهم ، بسبب اختلالا مستمرا مما يقتضى تضافر الجهود الحكومية والخاصة لمواجهة هذه الاختلالات .
- ولما كانت البيئة الاقتصادية تعتبر الوسط الذى يضم الموارد الطبيعية والبشرية والمادية الصناعية الداخلية والخارجية والتي تتفاعل مع بعضها لتيسر للإنسان سبل المعيشة فيها ، فإن تلوث البيئة يؤدى الى تكلفة عالية على الإنتاج لعل من أهم مكونات هذه التكلفة :
- ١ - فقدان وعدم استغلال جيد للمواد الأولية وموارد الطاقة نتيجة إستخدام طرق إنتاج لم تأخذ في الاعتبار مقدار ما يترتب على الصناعة من تلوث.
 - ٢ - أن التخلص من النفايات والمواد المختلفة قد أضر ورفع من تكاليف استخدام عناصر الإنتاج وأثر على جودة هذه العناصر ورفع من تكاليف معالجتها .
 - ٣ - أن تكاليف التحكم في التلوث والمحافظة على البيئة تتراوح فى المتوسط بين صفر - ٣٪ من جملة تكلفة المشروعات كما تشير بذلك تقديرات البنك الدولي.
 - ٤ - أن تلوث البيئة يؤدى الى وجود أضرار إقتصادية عموق عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

مصادر الفصل السادس

- ١ - جارى مارى بليت ترجمة السيد عثمان ، عودة الوفاق بين البيئة والانسان ، عالم المعرفة ، سبتمبر ١٩٩٤ .
- ٢ - د. محمد المصالحه ، دور التنظيم الدولى فى حماية البيئة ، السياسة الدولية ، العدد ١٢٤ ، أبريل ١٩٩٦ ، ص ١٢٢ .
- ٣ - د. السيد عليوه ، صنع القرار السياسى فى منظمات الادارة العامة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٩٤ . ص ٣٦١-٣٦٤ .
- ٤ - المرجع الأساسى للتقييم البيئى ، السياسات والاجراءات والقضايا المشتركة بين القطاعات ، إدارة البيئة ، الدراسة رقم ١٣٦ فى سلسلة للدراسات الفنية الصادرة عن البنك الدولى ، واشنطن ١٩٩٥ ، ص ٢٤ - ٢٥٠ .
- ٥ - المرجع السابق ص ٩٨ - ١٠١ .
- ٦ - د. محمد المصالحه ، المرجع السابق .
- ٧ - المرجع الأساسى للتقييم البيئى ، مرجع سابق ، ص ٨٧ - ٩١ .
- ٨ - د. محمد نظير محمد بسيونى ، الآثار البيئية للكوارث التكنولوجية على التنمية الاقتصادية فى مصر ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، ١٢ - ١٣ أكتوبر ١٩٩٦ ، ص ٦ - ١٦ .
- ٩ - Organization for Economic co-operation and Development, Managing the Environment the Role of Economic Instruments, Paris, France 1994, PP 14-21.

الفصل السابع

إدارة أزمة الإرهاب (العنف السياسي) الدولي

المبحث الاول : تطور ظاهرة الإرهاب (العنف) الدولي :

الإرهاب ظاهرة لازمت المجتمع السياسي، فكما أن الجريمة ظاهرة إجتماعية ارتبطت بنشأة المجتمع الانساني، فان الإرهاب تلازم مع تنظيم السلطات والمسئولية والصراع الذى نتج عن محاولات امتلاك القوة وفرض الادارة على الآخرين ، ومن هنا كان الإرهاب قديما قدم السلطة السياسية .

ومن هنا كانت جرائم الاغتيال السياسى من أقدم جرائم التاريخ ، وكانت المكائذ والمؤمرات والتخريب والخيانة والمذابح هى إحدى سمات المجتمعات القديمة ، والتي تطورت بتطور تلك المجتمعات ونظم الحكم فيها ، واتسع نطاق سلطات الدولة مروراً بمراحل عديدة حتى وصلت الى نشأة الدولة الحديثة .

وإذا تخطينا المراحل الزمنية المتعاقبة لظاهرة الإرهاب وبدأنا بالقرن العشرين لوجدنا أن الإرهاب قد أحدث فى هذا القرن منذ بدايته تحولات راديكالية فى التاريخ ، ويكفى أن نشير الى منظمى نوردينازوليا وفوردناليا فوليا فى روسيا اللتين ساهمتا بنشاطاتهما المكثفة ضد الحكم القيصرى فى التمهيد لقيام الثورة البولشفية عام ١٩١٧ ، وأن منظمة بونستاشا الصربية كانت سببا فى قيام الحرب العالمية الاولى بأغتيالها الأرشيدوق راندولف ولى عهد النمسا ، وأن منظمة إمبرو فى البلقان كانت سببا فى صراع الصراع العنيف (الحروب والحروب الأهلية والصدامات العرقية) فى دول المنطقة ، ثم المنظمات القوضوية والعدمية التى استمدت أفكارها ومبادئها من بعض فلسفات القرن التاسع عشر ، وكذلك للمنظمات الفاشية والنازية التى سادت فى فترة ما بين الحربين العظيمين والتى لا زالت نشاطاتها على الساحة الدولية حتى أيامنا هذه .

ثم شهد عقد الستينات موجات عارمة من العنف السياسى ، قامت بها حركات التحرر الوطنى فى البلاد التى كانت تستعمرها الدول الكبرى ، وتورط عدد من تلك الحركات الوطنية فى عمليات إرهابية وقعت خارج الأرض المحتلة وضد أبرياء أو أطراف ثالثة لاندخل لها فى الصراع ، ثم بعد التحرر أنقسم عدد من الحركات الوطنية على نفسها ودارت بينها إما حروب أهلية أو عمليات إرهاب ضد بعضها البعض .

وفى نهاية عقد الستينات ، وبالأذات فى عام ١٩٦٨ قامت ثورة الشباب العالمى ، التى بدأت بأحداث الطلبة فى فرنسا ثم امتدت لتشمل الطلاب فى كل أرجاء العالم . ولكن هذه الصورة مالم يثبت أن خدمت حيث لم يكن لها أهداف واضحة، وفسرها البعض

بأنها مجرد تمرد جيل ما بعد الحرب العالمية الثانية على الأوضاع التي كانت لازالت مستمرة منذ ما قبل الحرب ، وبعد فشل تلك الثورة تحولت جماعات من الشباب الى اعتناق مفاهيم شاذة (مثل فلسفة الهيوز / وفلسفات القوضوية والعنصرية والعنمية واليسار الجديد واليمين المتطرف والاتجاهات الدينية المتطرفة أو المبتدعة) وبعض هذه الجماعات من الشباب تطورت الى تكوين منظمات ارهابية ، كلها تعتقد أن بإمكانها تغيير المجتمعات بالقوة الى ما تؤمن به من مفاهيم غير مقبولة .

وبلغت ظاهرة الارهاب الدولي أقصى درجات الخطورة في هذا القرن في عقدي السبعينات والثمانينات خلال الحرب الباردة ، إذ قامت الظاهرة خلال هذه الفترة بدور البديل للحرب في الصراع السياسي بين الكتلتين العظميتين ، حتى أن أوروبا الغربية وحدها كان يعمل على أرضها ٧٦ منظمة ارهابية يعمل بعضها لحساب الاتحاد السوفيتي والآخر لحساب الغرب ، وبذلك كان يقع على أرض أوروبا حوالي ٤٥٪ من مجموع العمليات الارهابية على مستوى العالم، هذا بالإضافة الى عشرات من المنظمات التي تنتشر في أمريكا اللاتينية وآسيا ، وبذلك قدرت الاحصاءات والدراسات في تلك الفترة أن ٨٢٪ من عمليات الارهاب في العالم كان وراءها مخابرات دول أجنبية .

وفي نفس الوقت مارس عدد من منظمات التحرر الوطني الارهاب كوسيلة لتحقيق أهدافها، مثل بعض فصائل منظمة التحرير الفلسطينية كالجبهة الشعبية والجبهة الديمقراطية والحركة التصحيحية لفتح وغيرها ، وكذلك منظمات مثل : الجيش الجمهوري الأيرلندي وحركة الباسك الأسبانية وجبهة تحرير مورو بالفلبين وجبهات تحرير كورسيكا بفرنسا ونمور التاميل في سريلانكا .. الخ .

وواجهت الولايات المتحدة منذ عقد السبعينات هجمة إرهابية شملت الداخل والخارج ، ففي الداخل كانت هناك أكثر من ١٥ منظمة تمارس نشاطاتها منها منظمة جيش التحرير المتحد والبايز والغريزمان اندرجروند والحنفي مسلم وجبهة تحرير بورتوريكو وأوميجا ٩ ورابطة الدفاع اليهودية وغيرها ، وفي الخارج تعرضت السفارات الأمريكية ورجال الأعمال والحكوميين ورجال الجيش والطائرات للمنية الأمريكية لهجمات عديدة في كل أنحاء العالم - خاصة أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط ولازالت الولايات المتحدة تعتبر الارهاب أحد أخطر التهديدات للأمن القومي الأمريكي .

ومع بداية التسعينات وسقوط الاتحاد السوفيتي وانتهى نظم الحكم الشمولى وانتهاء الحرب في أفغانستان ، تقلصت عمليات الارهاب الدولي بصورة ملحوظة ، حيث فقدت

المنظمات الارهابية اليسارية المتطرفة فى كافة دول العالم الدعم الذى يمثل لبن الأم الذى كانت تتلقاه من الدول الشيوعية الشرقية .

وشهدت التسعينات أيضا انتشار المنظمات التى تتمسك وراء الدين الاسلامى ، بداية من تيار الحركة الاسلامية مثل بعض المنظمات فى أفغانستان وباكستان ، وحركة الأرقم فى بنجلاديش ، وحزب التحرير الاسلامى فى عدد من الدول العربية ، والمنظمات الشعبية مثل منظمة الدعوة بالعراق ومنظمة الثورة الشعبية وكتائب الايمان بالسعودية وحزب الله فى لبنان وجنوب العراق والجهة القومية الاسلامية بالسودان ، والتفجير بالأردن وبعض من يأويهم حزب الاصلاح فى اليمن من الحائدين من أفغانستان ، ومنظمى الجهاد والجماعة الجهادية الاسلامية وما تفرغ عنها فى مصر والجماعة الاسلامية فى ليبيا ، وحركة النهضة فى تونس ، وجيش الإنقاذ المسلح فى الجزائر ، وجماعة العدل والاحسان فى المغرب والجماعة الاسلامية فى موريتانيا ، فضلا عن العناصر المتطرفة والهابية فى باكستان وبعض الدول الأوروبية مثل سويسرا والمانيا والاندنمرك وإيطاليا وبريطانيا .. الخ .

وعلى الرغم من أن ظاهرة الارهاب أصبحت تمثل فى الوقت الحالى ظاهرة عالمية متشعبة تضرب بجنورها فى العالم المتقدم والعالم الثالث إلا أنه جرى الربط بين الارهاب الدولى والحركات الاسلامية بصفة خاصة ، ويركز هذا الربط الى أن نسبة هامة من أعمال الارهاب التى تشهدها البيئة الدولية تصدر من نظم وجماعات تنسب نفسها الى الاسلام ، وهذا يستدعى معالجة متأنية للوقوف على هذه القضية (١) .

ثانيا : الأبعاد التكنولوجية لظاهرة الارهاب :

يلعب البعد التكنولوجى دورا بالغ الأهمية فى بلورة الأتباط والأهداف الارهابية ، فالارهاب يسعى الى تحقيق أهدافه المتنباه من خلال أدوات تكنولوجية ملائمة ، وتذهب بعض التحليلات الى أن من الضرورى افتراض أن الارهابى يمتلك معرفة تكنولوجية مساوية لمعرفة قوات الأمن التى تولجه ، بما يعنى أن المعركة بين الجانبين تعتبر فى أحد جوانبها معركة تكنولوجية ، وعلى وجه التحديد ، فإن المقصود بتكنولوجيا الارهاب هو وسائل وأدوات العنف التى تستخدمها للجماعات الارهابية فى تحقيق أهدافها ، سواء كانت أسلحة أو معدات أو ذخائر .. أو غيرها ، ويتميز الارهاب الناتج عن مزاعم دينية بطبيعة خاصة تجعله مختلفا عن أنواع الارهاب الأخرى سواء من حيث طبيعة الأهداف

الموضوعة أو أساليب التنفيذ وبالتالي ، فانه على الرغم من أن أدوات الارهاب تكاد تكون متشابهة في جميع الحالات، الا أن أساليب استخدامها تختلف بدرجة ملحوظة حسب اختلاف نوع الارهاب .

وفي إطار رصد طائفة من الملاحظات الأولية المميزة لنمط الارهاب المتندر برداء الدين في المنطقة العربية من الضروري البدء بالإشارة إلى أن الموجة الراهنة للارهاب المتندر برداء الدين تعتبر الموجة الثالثة من نوعها في مصر خلال القرن العشرين، حيث جرت للموجة الأولى خلال عقد الأربعينات وبداية الخمسينات على هامش حركة النضال الوطني ضد الاحتلال البريطاني، واتجهت خلالها بعض العمليات الارهابية ضد بعض رجال الدولة الموالين للنظام الملكي، أما الموجة الثانية ، فقد وقعت خلال النصف الثاني من السبعينات وأوائل الثمانينات، وبلغت هذه الموجة ذروتها مع اغتيال الرئيس السابق أنور السادات ، والحقيقة أن الموجة الراهنة تتميز عن الموجتين السابقتين من المنظور الفني والتكنولوجي بعدة خصائص تتمثل في :

- ١ - الكثافة العالية في مستوى التسليح المتاح للجماعات الارهابية .
 - ٢ - تطوير وسائل وأدوات إرهابية جديدة مثل العبوات الناسفة التي تخدم أهداف الارهاب على نحو أفضل ، لما تحدثه من الخسائر البشرية والمادية ، ولما يصاحبها من الضوضاء والانفجار المروع.
 - ٣ - توجيه العمليات الارهابية نحو طائفة جديدة من الأهداف ، مثل أهداف السياحة ، سعياً إلى الحد من الموارد المالية التي تحصل عليها الدولة .
 - ٤ - ازدياد كثافة العمليات الارهابية بصورة غير مسبوقه على الإطلاق ، فقد أصبحت العمليات الارهابية تجري بمعدل شبه يومي ، بعدما كان المعدل السابق يصل فيما مضى إلى عملية إرهابية واحدة كل ٧-٨ سنوات .
 - ٥ - الاتساع النسبي في قاعدة الجماعات الارهابية .
- وهكذا ، فإن المرحلة الراهنة تشهد نقلة نوعية بارزة في طبيعة العمليات الارهابية في مصر والمنطقة العربية .

المحددات التكنولوجية للارهاب :

يرتبط المستوى التكنولوجي للارهاب بمجموعة محددة من المعطيات التي تلعب دوراً حاكماً في بلورة النمط المميز للعمليات الارهابية، وتختلف هذه المعطيات في مضمونها الداخلي من دولة إلى أخرى ، ومن حالة معينة إلى حالة أخرى ، الا أن هناك شيوعا واضحا وتكراراً ملموساً للمبادئ العامة والخطوط العريضة التي تنظم فيها تلك

المعطيات، ولا يخرج الارهاب المتدثر برداء الدين في المنطقة العربية عن هذه القاعدة العامة كثيراً، ولكنه يتسم بمجموعة مميزة من الخصائص القرعية تتمثل بالاساس فيما يلي :

- ١ - طبيعة الأهداف الارهابية الموضوعة .
 - ٢ - مستوى التطور التكنولوجى العام فى المجتمع، تسير حركة التطور فى اساليب الارهاب داخل مجتمع ما وفقاً لحركة التقدم للتكنولوجى العام فى نفس المجتمع ، لا سيما فى مجال التكنولوجيا القابلة للاستخدام الارهابى ودرجة انتشارها على نطاق واسع .
 - ٣ - الاتاحة النسبية للأسلحة والمعدات .
 - ٤ - بساطة استعمال الأسلحة والمعدات فالارهابيون يمولون عادة نحو استخدام أسلحة ومعدات تتميز بالبساطة والبعد عن التعقيد ، ويرجع ذلك فى الاساس الى انخفاض مستوى المعرفة التكنولوجية المتاحة للارهابيين ومحدودية جرة التدريب للمعطاء لهم .
 - ٥ - أسبقية العنصر البشرى، بخلاف الاعتبارات السابقة، فان الجماعات الارهابية المتدثرة بالدين عموماً تعطى اهتماماً كثيفاً بتنمية العنصر البشرى واعلاء الوازع المعنوى الداخلى لدى الأفراد المنتمين اليها ، بما يكسيهم روحاً انتحارية ظاهرة. وعلى هذا الأساس ، اتسمت الأدوات والآليات المستخدمة من جانب الجماعات الارهابية فى مصر والجزائر بالبساطة والتواضع بوصفها الأدوات الأكثر اتاحة امامها ، علاوة على كونها الأكثر ملاءمة لمستوى التعليم والمعرفة المتوفرة لدى أفراد تلك الجماعات ، وعلى الرغم من أن الجماعات المذكورة عملت على تنويع اشكال استخدام تلك الأدوات ، الا أن الأدوات المستخدمة تبقى فى النهاية محصورة داخل نوعين أو ثلاثة أنواع من الأدوات البسيطة المتواضعة .
- الأدوات الرئيسية للارهاب :**

يتضح مما سبق أنه فى ظل المتغيرات القائمة على كافة للمستويات ، اتجهت الجماعات الارهابية نحو تفضيل استخدام أدوات معينة تتسم بالبساطة وسهولة الاستخدام والاتاحة النسبية فى السوق المحلى ، وتشير كافة هذه المعلومات الى أن الحماعات

الارهابية في مصر تستخدم في الأساس ثلاثة أنواع رئيسية هي : البنادق الآلية ، والمتفجرات ، والقنابل .

وفيما يتعلق بالبنادق الآلية ، تتمثل مصادر الامداد الرئيسية في مخلفات الحروب والتصنيع الأهلى ، والتهريب، فالعديد من الأسلحة والمعدات المستخدمة في العمليات الارهابية يرجع أصلها الى مخلفات الحروب التي خاضتها القوات المصرية في شبه جزيرة سيناء .

ومن ناحية أخرى تحولت العديد من الورش الأهلية في صعيد مصر بصفة خاصة نحو انتاج لجزء الاسلحة الخفيفة ، وعلى الرغم من رداءة صنع تلك الأسلحة، إلا أنها تبقى عموما بالأغراض المطلوبة ، ويبدو استتراء هذه الظاهرة واضحا من خلال أعمال الضبط الأمنية المتلاحقة التي تكشف عن ضبط مصانع متخصصة في انتاج السلاح بدون تراخيص في مناطق متفرقة ، ويمثل التهريب للمصدر الثالث للحصول على الأسلحة من جانب الجماعات الارهابية المصرية ، فالواضح أن حدود مصر الجنوبية باتت تشهد حركة انتقال واسعة للأسلحة المهربة من السودان الى مصر ، ويبدو أن حركة التهريب هذه تجرى تحت ضغط الأوضاع الاقتصادية المتردية في السودان ، والتي تدفع جماعات سودانية عديدة نحو الاتجار في السلاح وتهريبه الى صعيد مصر طلبا للكسب المادى .

أما بالنسبة للمتفجرات ، فإن مصدرها الاساسى يتمثل في المحاجر والمناجم ، حيث تستخدم محاجر الرخام والاباستر والجرانيت والحديد نوعيات مختلفة من المتفجرات لاتمام العمل ، وتخضع تلك المحاجر لادارة وارشاف جهات متعددة ، بعضها يتمثل في القطاع العام، وبعضها الثانى يتمثل في القوات المسلحة ، وبعضها الآخر يتمثل في المواطنين العاديين ، وتحصل تلك الجهات على حصص محددة من المتفجرات اللازمة للعمل وتمارس الأجهزة الحكومية والقوات المسلحة رقابة صارمة على عمليات نقل وتخزين وصرف واستعمال المتفجرات الموجودة لديها ، إلا ان التسرب يقع عادة من المحاجر المملوكة لمواطنين عاديين ، حيث لا تمارس رقابة دقيقة على الحصة المخصصة لهم من المتفجرات ، الأمر الذى يتيح امكانية وقوع المخالفات وتسرب كميات هائلة

منها، ثم تصل تلك الكميات عقب ذلك الى أيدي الجماعات الارهابية التي بدأت استخدامها على نطاق واسع نسبيا .

وأخيرا ، فإن للقتال تحتل مكانة ملحوظة في الأدوات المستخدمة من جانب الجماعات الارهابية في مصر ، ويتمثل مصدر نسبة من هذه القتال في مخلفات الحروب والتمرب من الهينات الرسمية ، بينما تقوم العناصر الارهابية بتصنيع نسبة أخرى منها من خلال الاستفادة من المواد الكيميائية المتاحة للاستخدام المدني ، والمتداولة في المحلات المتخصصة دون رقابة كافية .

ومن ثم ، تحدد خريطة العمليات الارهابية والادوات المستخدمة فيها على أساس مدى اتاحة الأسلحة والمعدات للجماعات الارهابية من شأن هذه الاتاحة أن توفر مصدر امداد مستمرا لتلك الجماعات، وتحتاج مواجهة الارهاب من هذا المنظور الى محاولة اغلاق كافة منافذ الامداد للتسليحي المتاحة أمامه ، علاوة على ضرورة اتباع سياسة وقائية ترمي على المدى الطويل الى الحيلولة دون استمرار تسرب الأسلحة والمعدات الى الجماعات الارهابية ، أيا كان مصدر هذا التسرب (٢).

ثالثا : الارهاب وإدارة الأزمة الأمنية :

نزولا على ما تتسم به الأزمة كدرجة عالية من الخطورة والاضرار بحالة الأمن والاستقرار بصفة عامة ، فإن حسن إدارتها بهدف الوصول الى الأهداف المرجوة منها يقتضى ضرورة تكوين فريق أو مجموعة عمل من كافة المتخصصين أمنيا وغير أمنى لممارسة حلقات العمليات الادارية فيها ، تلك الحلقات التي تتكون من التخطيط والتنظيم والتوجيه وإصدار القرارات وحسن متابعتها بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها.

وقد يتكون هذا الفريق من مسئول أمنى في المجال الجنائى وفى المجال السياسى ، وآخر فى المجال العسكرى ، وثالث فى الشؤون السياسية ، ورابع فى المجال الاعلامى ، وخامس فى أعمال الرقابة والانفاذ ، وسادس فى مجال المفرقات، وسابع فى مجال التنسيق والاتصالات ، بالاضافة الى ضرورة وجود طبيب عام ، وأخصائى فى الدراسات النفسية ، بالاضافة الى غير ذلك من التخصصات الأخرى التي تستوجبها طبيعة الأزمة ونوعيتها ، وبالرغم مما تتطلبه عملية الادارة من ضرورة وجود رئيس يتولى مهمة الاشراف بالكامل على فريق الادارة وتوجيهها لامكان الوصول الى القرار

الرشيء فيها ، فان اعتبار الرئاسة أو الأقدمية يجب ألا يكون هو الأساس الدائم لاختيار بقية عناصر فريق الإدارة المختلفة ، بل يجب دائما الاعتماد على عصر الكفاءة والمقدرة الشخصية بالدرجة الأولى فى كل مجال من المجالات حتى تتوافر تماما لأفراد فى النهاية مقومات الرشد المطلوب القائم على أسس من المعرفة الموضوعية البعيدة عن تحكيمات الرئاسة وتبعاتها .

وتهدف إدارة الأزمة الأمنية الى إمكان توصل فريقها الى القرار الأمنى الرشيء القادر على تحقيق أقصر قدر من التوازن المقبول بين كافة المصالح المتداخلة والتي تعرضها تلك الأزمة لقدر من الخطورة التى تنال منها أو تعصف بها .

عناصر التدريب على الأزمات الأمنية :

وتتعدد العناصر الواجب التدريب عليها أثناء إدارة الأزمات الأمنية والتي يتعين ضرورة الإلمام بها بهدف الوصول الى القرار الأمنى الرشيء القادر على حسن مواجهتها والتصدى لحلها .

وتعتبر تلك العناصر بمثابة مقدمات ضرورية يلزم توافرها لتحقيق النتيجة المرجوة ، ومن ثم يترتب على عدم التصدى لها والاحاطة بها ، إتمام القرار الأمنى الصادر فى أى أزمة بقدر من النقص أو القصور الذى يعيبة ويحول بالتالى دون وصوله الى درجة الرشد المطلوبة ويمكن حصر أهم تلك العناصر أوحلقات العملية التدريبية فى:

١ - عنصر تنظيمى :

ويقصد به كافة العمليات الإدارية اللازمة لاتمام إدارة الأزمة من تخطيط وتنظيم واتصالات وتوجيه وتعاون ، أى يمتد هذا العنصر ليشمل التنظيم بمعناه العام بهدف تفهم عناصر الخطة المعدة سلفا لمواجهة الأزمة، أو التفكير فيها لإعدادها، أو تطويرها لتلائم مع أحداثها الواقعية .

٢ - عنصر معلوماتى :

ويقصد بذلك العنصر عملية الإلمام بالمعلومات اللازمة لامكان مواجهة الأزمة الأمنية والتعامل معها سواء فى ضوء التفسير الابق للأحداث أم فى ضوء ما أسفر عنه من واقع مواجهتها.

٣ - عنصر فنى أو تنفيذى :

يقصد بالعنصر الفنى أو التنفيذى ضرورة التدريب أيضا على النواحي الفنية والتنفيذية اللازمة لوضع خطة المواجهة موضوع التنفيذ مع الاحاطة بكيفية التصدى لما قد ينجم عنها من مشاكل أخرى تابعة لها.

٤ - عنصر اقتصادى :

ويتضمن ذلك العنصر عملية حساب التكلفة الناتجة عن قرار حل الأزمة بكل ما يترتب عليها من مكسب وخسارة سواء من الناحية المادية أو غير المادية ومقارنتها بغيرها من البدائل الأخرى ، ونسبة كل من تلك التكلفة ، وفى ضوء ما تقدر الى تحقيقه من كافة الاعتبارات الأخرى المحيطة بالحدث الأمنى .

٥ - عنصر اجتماعى :

كذلك لابد من التدريب على قياس ردود الفعل الاجتماعية المترتبة على القرار الأمنى اللازم اتخاذه لحل الأزمة الأمنية على الهيئة الاجتماعية ، والحفاظ على مصالحها هى الغاية والهدف المطلوب دائما بذل أقصى الجهود للحفاظ عليها ، والحيلولة دون المساس بها أو التضحية بمكاسبها .

٦ - عنصر سياسى :

يقصد أيضا بالعنصر السياسى ضرورة التدريب على قياس البعد السياسى للقرار الأمنى ، ومدى ما يعكس عليه من آثار طبيعية تتمثل فى ردود الفعل المختلفة على الصعيد السياسى سواء فى داخل البلاد أم فى خارجها .

٧ - عنصر قيادى :

يمثل العنصر القيادى أهم تلك العناصر التى يجب التدريب عليها ضمن برنامج ادارة الأزمات باعتباره البوتقة القادرة على صهر كافة العناصر الأخرى فى داخلها ، واستيعاب مطلوبات كل منها و إمكان توظيف قدراتها للوصول الى الهدف الأمنى المنشود (٣).

المبحث الثاني : التهج المصري في مواجهة الإرهاب :

أولاً: ملاح النشاط الإرهابى فى مصر :

١ - اتجاه النشاط الإرهابى للقيام بعمليات كبرى ضد مصر فى الخارج:

واجه النشاط الإرهابى فى مصر خلال الفترة ١٩٩٣- ١٩٩٥ مقاومة داخلية عنيفة تمثلت فى عدة وجوه أولها فشل الإرهاب فى تحقيق تعاطف جماهيرى ، بل على العكس ظهر الرفض الشعبى للنشاطات الإرهابية وانحما وقويا نتيجة احساس المواطن المصرى بأن الإرهاب موجة بالدرجة الأولى الى أمنه الذاتى ومصالحه القومية وموارده الضرورية ، وكانت الأخطاء التى تورطت فيها العناصر الإرهابية بالتعدى على أرواح مواطنين أبرياء ، وضرب وسائل للمواصلات والاعتداء على مورد السياحة والعنف الزائد الذى اتسمت به العمليات الإرهابية ، كان لذلك أثر عميق فى نفوس المصريين جعلهم يعتبرون الإرهاب والإرهابيين خطرا بالغ الشدة على حياتهم واستقرارهم ومصادر أرزاقهم وثانيها المواجهات الأمنية التى أسفرت عن مصرع أعداد كبيرة من قادة التنظيمات وعناصرها النشطة ورغم أن تلك المواجهات قد نتج عنها استشهاد عدد من رجال الشرطة وأيضا من المواطنين الأبرياء ، الا أنها لجهضت تقريبا النشاط الإرهابى المنظم واسقطت رموزه وأوقفت تصاعده وحرمته من تحقيق أهدافه ، وثالثها تضائل قدرة التنظيمات الإرهابية على تجنيد عناصر جديدة فى الداخل للاتضمام إليها وتعويض من تخسره تلك التنظيمات ممن يقتلون أو يحاكمون أو يعتقلون .

ومن هنا لم يكن أمام الإرهاب الا أحد خيارين ، إما القيام بعملية أو أكثر تتسم بالجسامة والعنف البالغ داخل مصر لاثبات الوجود والقدرة والتأثير - وقد ثبتت صعوبة هذا الخيار للضعف التنظيمى الشديد داخل مصر ، وإما القيام بعمليات كبرى ضد مصر فى الخارج يكون لها انعكاس بالغ الخطورة فى الداخل ، ويحقق كل أهداف الإرهاب دون التعرض لاجهاض العمليات بالارشاد عنها أو اختراق التنظيمات التى تعد لها .

وقد اختارت قوى الإرهاب الخيار الثانى الذى يسهل معه اعداد مسرح للعمليات فى دقة وتأتى دون الخوف من انكشاف الأمر ، خاصة اذا ما لختيار هذا المسرح بعناية ، وفى دول تتسم بالضعف الأمنى .

ومن هنا كان التخطيط لاغتيال الرئيس مبارك في شهر يونيو ١٩٩٥ أثناء زيارة سيادته لأديس أبابا لحضور اجتماع قمة منظمة الوحدة الأفريقية ، وقد كانت ظروف الحادث تشير منذ البداية الى تورط السودان فيه ، فالسودان دولة مجاورة لأثيوبيا ، والحدود بينهما واسعة والسيطرة عليها محدودة . ويتيح هذا للسودان دفع العناصر الارهابية لأثيوبيا وسحبها منها دون غناء ودون أن تتعرض للكشف .

وبدل استعراض ظروف الحادث لأن العناية الالهية قد تدخلت لانقاذ حياة الرئيس مبارك ، حيث أنه بالنظر الى احكام التخطيط وعدد الأفراد المشاركين في العملية وكميات ونوعيات الأسلحة والمتفجرات التي أعدت للاستخدام في الاعتداء، فإن احتمال فشل العملية كان بعيدا عن الاحتمال ، ولولا حسن التصرف وثبات الأعصاب وعناية الله وتوقيفه لكانت النتيجة مأساوية .

ولعل خطة الارهابيين كانت تتضمن عمليات ارهابية واسعة النطاق في مصر تعقب الاعتداء على الرئيس، بحيث تعود فوضى عارمة يسهل معها سقوط الدولة في أيديهم ولكن نجاة الرئيس وعودته مباشرة الى البلاد والاعلان الصريح عن المحاولة في بيان رسمي أدبى عقب المحاولة الفاشلة مباشرة ، وردود أفعال الجماهير العريضة بالاستنكار الشديد لهذه المحاولة الآثمة وتعبيرها الصادق عن هذا الاستنكار ، الذى كان فضلا عن كونه اجماعا شعبيا على رفض الارهاب وشجبه ، فانه كان أيضا بمثابة استفتاء شعبي جديد على زعامة وسياسة الرئيس مبارك .

أما الحادث الثانى الذى يشير الى اتجاه الارهاب الى مهاجمة مصر فى الخارج، فقد كان عملية سف السفارة المصرية فى اسلام آباد فى باكستان فى ١٨/١١/١٩٩٥، وقد كان هذا الاتجاه فى الاعتداء على الدبلوماسيين المصريين فى الخارج مؤشرا تمثل فى اغتيال المستشار التجارى المصرى فى جنيف قبل حادث اسلام آباد بفترة وجيزة . وقد أحدثت العملية الارهابية ردود أفعال خطيرة ، لذ شغلت أصدائها الراى العام المصرى الذى أصيب بصدمة قوية من مفاجأة الحدث وحجم الخسائر الناجمة عنه ، كما أخرج الحادث بشدة الحكومة الباكستانية ، وحظى باهتمام العالم نتيجة بشاعة التدمير والمأسفر عنه من عدد كبير من القتلى والجرحى، كما أن أسلوب ارتكابه كعملية انتحارية قد ضاعف من خطورة الحادث ودرجة الاهتمام المحلى والدولى به .

ومع الخطورة الكبيرة التي اتسمت بها حوادث الإرهاب في الخارج فإن القيادة السياسية في مصر قد احتوت بسهولة الآثار الناجمة عن عمليات الإرهاب في الخارج، بل ويمكن القول أن النتائج النهائية لهذه العمليات قد انعكست بالضرورة البالغة على الإرهابيين ومن يساندهم فقد طردت باكستان عددا كبيرا من المقيمين فيها من عناصر التطرف كما تعددت الحملات الأمنية ضد مراكز تجمعهم وأصبح تنقلهم صعبا، ولم يعد لهم نفس حرية الحركة والتنقل، أما بالنسبة للسودان فقد أصبح في مأزق حطير نتيجة تورطه في حادث أديس أبابا، وأصبح عرضة لتوقيع عقوبات دولية عليه، فضلا عن سوء علاقات السودان بكافة الدول المجاورة والمشاركة معه في الحدود .

٢ - تركّز عمليات الإرهاب في صعيد مصر :

الواضح من استقراء أقباء عمليات الإرهاب خلال عام ١٩٩٥ أنها تركزت بصفة عامة في محافظات الصعيد . وبصفة خاصة في محافظة المنيا، بل وبصفة اخص في مدن ملوى وديروط وسمالوط وابو قرفا، حيث تفوق العمليات التي وقعت في هذه المدن ، عددا كافة العمليات التي وقعت في كافة أنحاء الجمهورية .

ولاشك أن هذا الوضع يحتاج الى دراسة خاصة ولمثل هذه الدراسة مداخل خاصة من بينها عدد من الحقائق الطوبوغرافية والديموغرافية وطبيعة الموارد الاقتصادية ونوعية العلاقات بين الناس والعادات والتقاليد ، هذا بالإضافة الى تطورات المواجهة بين الشرطة وعناصر التطرف ، وامداد تلك المواجهة الى صورة من صور التأثير الشخصي أو العائلي في بعض أوجه تلك الصدامات ، ومن بين العوامل التي تؤثر في النشاط العنيف بمحافظة المنيا مايلي :

- أ - انتشار زراعات القصب في المنيا التي تصل الى حوالي ٤٠ ألف فدان مقابل ألف فدان فقط في أسيوط . وقد اتاحت زراعات القصب - التي تمكث في الارض حوالي سبعة شهور في العام - فرصة كبيرة للإرهابيين للاختفاء عن الأعين داخل هذه الزراعات وبدء عملياتهم منها ثم الهروب اليها .
- ب - تداخل الحدود بين محافظتي أسيوط والمنيا خاصة عند منطقة الحوطة ، وتتميز منطقة ملوى بسهولة الدخول اليها والخروج منها بمرات

جبلية تخترق الجبل الشرقي الذي كان مأوى للمطاريد وأصبح مأوى للمتطرفين.

ج - نقص المعلومات عن العناصر التي تعمل كمجموعة مساعدة للتمهيد لمسرح العمليات الإرهابية وأغلبهم من الفتيحة الصغار الذين تحركهم دوافع ثأرية ضد رجال الشرطة .

د - لجوء العناصر الإرهابية الى الاعتداء على أعوان الشرطة من مخبرين ومساعدين وغيرهم ، وأغلبهم من أهالي البلاد الذين يعلمون عنها الكثير وكذلك الاعتداء على من يعتقدون أنهم من مرشدى الشرطة وذلك انتقاماً منهم ولردع غيرهم من التعاون مع الأمن .

هـ - التغيير المستمر لقيادة جهاز الأمن في المنيا ، ففي خلال فترة قصيرة توالى على قيادة الجهاز خمسة مديريين للأمن.

ورغم أنه قد نقل كل منهم بسبب وقوع أحداث معينة ، إلا أن الأحداث لم تتوقف بنقل أى منهم ، بينما لم يمنح الفرصة لأرساء سياسة أمنية ثابته تحتاج لفترة زمنية لإثبات نجاحها .

٣ - استمرار الظروف المساعدة للنشاط الإرهابي :

لأزالت الظروف التي ساعدت على انتشار النشاط الإرهابي في مصر قائمة ، والدول المعادية التي عرف عنها إيواء الإرهابيين وتدريبهم وتمويلهم وتسليحهم تمارس نشاطها ضد مصر ، وعلى رأس هذه الدول السودان التي بلغت ذروة موارثتها بدورها المفوض في المحاولة الفاشلة لاغتيال الرئيس مبارك في أديس أبابا(٤).

ثانياً : السياسة الأمنية :

تأثرت ظاهرة الإرهاب في مصر في الفترة الأخيرة بصورة واضحة بالضربات الأمنية شديدة الوطأة التي أجبرت النشاطات الإرهابية على الانحسار من المدن الكبرى . ولكن هذا الانحسار لايعني دائماً القضاء على الظاهرة بقدر ما يدفعها الى الهدوء والتربق لمعاودة النشاط عندما تحين الفرصة ، وقد استخدمت السياسة الأمنية الأساليب التالية في مواجهة الظاهرة :

- ١ - إتباع سياسة التوسع في الاشتباه ومعنى هذه السياسة القبض على أى شخصى قد تحوم حولة أى شبّهات فى اتصاله بالارهاب أو الجماعات المتطرفة ، أو يكون فى حالة أو ظروف تدخله فى نطاق الاشتباه شم اجتازّه واستجوابه واستخراج أى معلومات قد تتوفر لديه تتصل من قريب أو بعيد بالنشاط الارهابى أو المتطرف .
- ٢ - الرد على العمليات الارهابية بصورة فورية فما أن تقع عملية ارهابية ضد رجال الشرطة أو أعوانهم حتى يعلن فى خلال أيام من تلك العملية عن مطاردة الشرطة لبعض العناصر الارهابية أو محاصرتها لاوكارهم ، وفى أغلب الأحيان يطلقون النار على الشرطة فتشتبك معهم ويلقون مصرعهم وتبين أن كثيرا منهم من العناصر النشطة كقادة الأجنحة العسكرية فى مناطق معينة ، أو ممن يمارسون العمليات التنفيذية الإرهابية .
- ٣ - رصد الاتصالات الخارجية من قادة الارهاب فى الخارج مع أعوانهم فى الداخل.
- ٤ - نجحت أجهزة الأمن فى تحقيق قدر مناسب من التعاون الأمنى مع عدد من الدول العربية والاسيوية والاوربية ، وتمكنت بذلك من استعادة بعض الارهابيين الهاربين كما أوردت وسائل الاعلام ورغم أن عمليات تسليم المجرمين لاتجرى بالمعدل المأمول حيث لاتتحمس بعض الدول - لاعتبارات خاصة - بالتعاون فى مجال التسليم الا أن مصر تلتزم بالقانون ولم تعد الى ملاحقة هؤلاء الهاربين فى الخارج - كما تفعل بعض دول المنطقة - وانما يقتصر الأمر على متابعة ورصد تحركات هؤلاء الأشخاص للحد من نشاطاتهم الموجهة للداخل ، دون اللجوء الى أى أسلوب غير قانونى فى التعامل معهم حرصا على سمعتها واحترامها بين دول العالم .
- ٥ - كما اعتمدت السياسة الأمنية على مراقبة الحدود - خاصة الحدود الجنوبية مع السودان - والتي ثبت أن عمليات تهريب الأسلحة والذخائر للارهابيين فى مصر تتم عبرها .
- ٦ - رغم كل الاختلافات حول محاكمات الاخوان المسلمين الا أن تلك المحاكمات كان لها أثر واضح فى اضعاف التيار الدينى الذى يسعى الى السيطرة على السلطة أو بمعنى آخر النشاط السياسى المتمسك بالدين حيث لايسمح الدستور

المصري بقيام أحزاب سياسية على أساس ديني ، وقد انعكس هذا أيضا على النشاط الارهابي الذي يتحد في الغاية مع غيره من التيارات الأخرى على اختلاف مسمياتها ، الا وهو تحويل الدولة الى دولة دينية .

٧ - تطوير اجراءات حماية وتأمين الشخصيات والمنشآت فقد اعتمدت الدولة الموارد اللازمة للشرطة لتطوير وتحديث المعدات كما وكيفا، وتزويدها بالأسلحة الحديثة وتنمية قدرات الأفراد في الوحدات الخاصة ، مما أمكن معه توفير نوعية أفضل من نظم للتأمين والحماية للشخصيات والمنشآت المستهدفة من الارهاب ، وقد أثر هذا بصورة مباشرة على قدرة التنظيمات الارهابية في القيام بعملياتها التي يلزم لنجاحها أن تمتلك تلك التنظيمات زمام المبادرة في مهاجمة أهداف ضعيفة الحراسة ، بقوة أكبر عدديا وأقوى تسليحا بحيث تحقق أهدافها دون مقاومة تذكر ، وقد حقق هذا التطور في التسليح والمعدات ميزة نسبية في كثير من المواقع المستهدفة من الارهاب وان لم يحل تماما دون استمرار العمليات في المناطق الريفية لاختلاف الظروف البيئية التي تتراجع معها الميزة النسبية للتسليح المتفوق (٥).

ثالثا : التنمية الإقليمية كأسلوب للعلاج (حالة تنمية جنوب الصعيد)

إن الارهاب في مصر ليس ظاهرة عنف سياسي فحسب بل أنه نتاج عوامل متعددة اقتصادية واجتماعية الى جانب الاسباب السياسية ومن ثم كان لابد من مواجهة هذه العوامل حتى يتسنى إقتلاع جذور الارهاب وفي هذا الاطار كانت خطة الدولة لتنمية جنوب الصعيد وتطوير المناطق العشوائية الحالية .

فتتضمن خطة تنمية جنوب الصعيد تطوير التعليم ونشر الخدمات الصحية ومناهضة الأمية وتطوير البنية الأساسية وزيادة الاستثمارات في كافة المجالات ونشر المشروعات الصغيرة التي تحل مشاكل البطالة من خلال قروض الصندوق الاجتماعي لتوفير فرص عمل للشباب ومن المشروعات العملاقة التي بدأت الدولة في تنفيذها والتي ستحقق نهضة زراعية واجتماعية في جنوب الوادي مشروع قناة توشكا التي بدأت الحكومة في تنفيذها لخلق دلتا جديدة في الجنوب توفر فرص عمل جديدة للشباب في جنوب الوادي .

وتتضمن مصادر تمويل الاستثمار في جنوب الصعيد كل من الصندوق الاجتماعي وبنك التنمية والائتمان وجهاز تنمية القرية بالإضافة الى البنوك التجارية والمصادر الأجنبية التي يهتما تحقيق الاستقرار في مصر وعدم انتشار الارهاب لدول أخرى من دول المنطقة .



أغرقت السيول عامي ٩٥ ، ٩٦ آلاف الأفدنة خاصة في جنوب الوادي

المبحث الثالث : الارهاب (العنف) فى قارات العالم المختلفة :

أولاً: الارهاب فى أوروبا :

ظاهرة العنف فى أوروبا متأصلة وترتبط بالتطورات والتركيبة التاريخية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية للقارة وبالتفاعلات الدولية وانتهاء الحرب الباردة وانهيار ظاهرة القطبية الثنائية ، وما تبعها من نشطار القارة الى شرقية وغربية ، كما أن تحديات المرحلة الانتقالية بأوروبا الشرقية والوسطى والجنوبية أوجدت معطيات جديدة لشبوع العنف وأطلقت مكنون الاتجاهات العنصرية وإحياء للنزاعات الفاشية والنازية فى ثوب جديد ، وفرضت التطورات الديمقراطية وبخاصة فى غرب القارة ، وتيسير حق اللجوء والهجرة ، ومع تنامي حالة الركود والكساد الاقتصادى الراهن ، أرضية خصبة لنمو اليمين الأوروبى المتطرف وتوجهاته العنصرية حتمت تناقضات التركيبة العرقية والثقافية والدينية فى كثير من نماذج للقارة ، وفى ظل توازنات إقليمية ودولية جديدة ، وشبوع حالة من الحرب الأهلية الدامية ، كما هو حال يوغسلافيا السابقة ودرجة أقل الحرب الدائرة فى إيرلندا ، إضافة الى استمرارية العنف المرتبط بالنزاعات الانفصالية ، كما هو الحال فى إقليم الباسك الاسبانى وجزيرة كورسيكا الفرنسية والاتفاق المستقبلية فى عدد من دول شرق أوروبا .

وفىما يلى اشارة الى بعض ظواهر العنف فى أوروبا .

١ - صعود النزاعات العنصرية والاتجاهات اليمينية المتطرفة :

ساعدت التحولات السريعة التى شملت أوروبا والتطورات التقنية ، ثم سقوط الأنظمة الشيوعية وانهيار جدار برلين عام ١٩٨٩ ، وتصاعد حدة الأزمة الاقتصادية والاجتماعية الراهنة ، على بروز ونمو التيارات اليمينية المتطرفة التى ترفض الاخر رفضاً مطلقاً وتقر إبادة الشعوب والقتل الجماعى وتضفى على ذلك مشروعية سياسية وأخلاقية ، كما خرجت من انقاض الشيوعية تيارات شديدة المحافظة ، ومتطرفون ثوريون، وحركات أطلق أعضائها على أنفسهم " الفاشيون الجدد" النازيون الجدد ، وعملت الأحزاب العنصرية والدينية المتطرفة على استمالة الشباب ، والشرائح العمالية ، بفعل تنامي معدلات البطالة وتردى الأوضاع الاجتماعية والمعيشية والقاء للتبعية عن ذلك على كاهل الأجانب .

٢ - عنف النزاعات الانفصالية وحق تقرير المصير :

تفرض طبيعة التركيبة متعددة القوميات والاعراق والديانات والثقافات في أوروبا تحديات هامة واحتمالات لتوترات مستقبلية يفرضها اشكالية تجسيد مبدأ حق تقرير المصير والمحافظة على الحدود ووحدة الدول، وتمثل يوغسلافيا وايرلندا نموذجا لحروب أهلية دامية وممتدة في هذا السياق ، غير أن تركيا ، بمقدورها أن تقدم نموذجا أكثر تفصيلا بهذا الشأن وتبرز الاختلافات المذهبية والدينية وتنوع النسيج العرقي بحدّة في بنية للدولة التركية من جراء عوامل تاريخية وداخلية عريقة للجنور حيث يوجد أكثر من ٢٥ مجموعة اثنية وطاقفية سنية ، علوية، مسيحية ، يهودية ، يزيدية ، البان (ارناؤوط) اتراك ، تركمان - عرب ، اللاز ، الشركس وغيرهم والمأساة الكردية عميقة الجنور ، وتشمل الأرض والامسان معا وتعرضه لأبشع أشكال القهر والقمع فالثعب الكردي في أغلب التقديرات يبلغ عدده ما بين ٢٥-٣٠ مليونا يتوزعون بين ست دول .

وبموجب معاهدة لوزان لعام ١٩٢٣ حصلت تركيا على أكثر من ٢٣٠ ألف كم^٢ من أراضي كردستان الشمالية وحصلت ايران على قرابة ٢٥ ألف كم^٢ من مناطق شرق كردستان ، وتم ضم جنوبي كردستان والبالغ قرابة ٧٤ ألف كم^٢ للدولة العراقية الحديثة التكوين ، فيما حصلت سوريا على ٢٠ ألف كم^٢ ، وبقي ما مساحته ١٠ الاف كم^٢ ضمن حدود الدولة السوفيتية السابقة .

وتعود جذور المسألة الكردية في تركيا الى أواخر العهد العثماني ، ولعبت المصالح الاستعمارية الفرنسية - البريطانية دورا في تفويت الفرصة التاريخية التي نصت عليها معاهدة سيفر في ١٠/٨/١٩٢٠ والتي كانت تقضي بإنشاء دولة كردية في القسمين الشمالي والجنوبي من كردستان (حاليا كردستان تركيا وكردستان العراق) غير أن معاهدة لوزان لعام ١٩٢٣ تجاهلت ذلك ومازالت لها قوة القانون بالنسبة لتركيا حيث نصت على أن تركيا لا تعترف الا بالحقوق القومية لغير المسلمين في البلاد وهم اليونانيون والأرمن واليهود وتجاهلت تركيا وجود الاكراد كعرق مغاير طوال العقود

الخمسة التي تلت تأسيس الدولة للتركية الجديدة وقد حاولت للدولة للتركية " إدارة الأزمة "

مع الاكراد بأساليب متعددة منها :

أ - محاولة ادماجهم في للعمليات السياسية والاقتصادية الجارية شأنهم شأن بقية الشعب التركي دون تقديم حقوق خاصة لهم كالاقرارف بلغتهم القومية أو للتدريس باللغة الكردية .

ب - تدارس إمكانية الاعتراف بحق استعمال الأكراد لغتهم أو بث برامج كردية في التليفزيون التركي ، ولجراء اصلاحات اقتصادية واجتماعية محددة في المنطقة التي يتركز معظمهم فيها وهي جنوب شرق الاناضول (جاب) ، وذلك بهدف تفريغ حزب العمال الكردستاني من محتوى شعاراته وقد طبق هذا الأسلوب منذ أواخر الثمانينات وخاصة في عهد الرئيس الراحل تورجوت اوزال ، وتنفذ الحكومة التركية حاليا مشروعات ضخمة لتنمية جنوب الاناضول وخصصت لتنفيذه ٢٠ مليار دولار أمريكي ويتضمن إنشاء ٢١ سدا ضخما و١٧ محطة كهرومائية ، وتهدف الحكومة من ورائه الى احياء اقتصاد المنطقة بإيجاد بنية زراعية وصناعية قوية فيها ، بالتالي توفير فرص عمل لسكانها ، وتحسين الظروف المعيشية لأربعة ملايين ونصف المليون نسمة يعيشون في هذه المنطقة ، وتأمل الحكومة في أن تحسين شروط الحياة والظروف الاقتصادية لهؤلاء سيبيدهم عن تأثيرات حزب العمال الكردستاني ، كما أنهم سيرفضون حدوث أي قلق تهدد وضعهم المريح ، وبالتالي فإن مشاعر العداوة أو للشكوك تجاه الدولة التركية ستزول تدريجيا ، لكن ثمار هذا المشروع الضخم تتطلب وقتا لكي تتضح على النحو الذي تأمله الدولة للتركية .

ج - اصفاء سمات الارهاب على أي تحرك يقوم به الاترك وخاصة حزب الكردستان الكردي بهدف الاعتراف بقومية خاصة بهم ، وتصوير المسألة وكأنها "ارهاب"مجموعة انفصالية .

٣ - العنف المذهبي والأصولي :

تقدم تركيا بحكم طبيعة التركيبة الاجتماعية نموذجا للعنف المذهبي والأصولي المتأصل فعلى الرغم من أن ٩٩٪ من سكانها مسلمون، فإن نظامها العلماني يتعرض لتهديدات

عميقة نتيجة للمصعود الأصولي الاسلامي ، لاسيما بالنظر الى انتصارات حزب الرفاه الاسلامي في الانتخابات البلدية ثم التشريعية ، كما قامت الحكومة بحملات تطهير ضد الاسلاميين في المؤسسة العسكرية لاسيما صغار الضباط وذلك للحفاظ على علمانيته .

ويضيف الاختلاف المذهبي ضلعا ثالثا لاختلالات التركيبة الاجتماعية من منظور التناقضات القائمة ، تركي - كردي وعلماني - ديني ، وسني - علوي .

وهناك العديد من الجماعات الاسلامية الأصولية التي تلجأ الى العنف للتعبير عن سخطها على المظاهر العلمانية للدولة ، او للتعبير عن الاحتجاج ضد مظاهر التمييز المختلفة والموجعة الى أبناء مذهب ديني معين، ومن هذه الجماعات جماعة " إييدا - سي " والتي أعلنت مسؤوليتها عن أحد الانفجارات التي شهدتها اسطنبول في أواخر اغسطس ١٩٩٥ وراح ضحيتها قتيان وجرح نحو ٤٠ آخرين وسبق لها تنفيذ عشرات من هجمات القنابل على حانات وملاهي ليلية وكنتاس في المدينة خلال السنوات الماضية .

ثانيا : الارهاب في آسيا :

شهدت قارة آسيا ظاهرة العنف السياسي بكافة صورها وتكاد لا توجد دولة في آسيا الا وتعرضت في غضون السنوات الخمس السابقة لواحد أو أكثر من مظاهر العنف السياسي ، سواء الذي ارتبط بمحاولات الانفصال او الحصول على حكم ذاتي ، أو التعبير عن الاحتجاج ضد مظاهر الهيمنة والفساد ، وتعد الظاهرة الأكبر في حالات العنف في آسيا ارتباطها بالانقسامات العرقية والدينية والمناطقية ولعب العامل الثقافي دورا كبيرا في تأجيج العديد من مظاهر العنف سواء من قبل الجماعات المعارضة او الانفصالية أو من قبل أجهزة الحكومات ، وفيما يلي عرض لابرز حالات العنف السياسي التي شهدتها البلدان الآسيوية مصنفة الى عدد من الأتماط الاساسية .

١ - العنف السياسي العرقي :

شهدت القارة الآسيوية ظاهرة العنف السياسي الانفصالي الذي يهدف الى استقلال القومية أو الاقلية القائمة بالعنف عن الدولة الأم رغبة في تأسيس دولة مستقلة تعكس السمات القومية والعرقية والثقافية لهذه الاقلية وأحيانا ما يصاحب هذه المساعي الانفصالية إما تدخل إقليمي من إحدى دول الجوار ، أو تهديد بالتدخل مع تقديم دعم سياسي وتسليحي لأحد الأطراف في مواجهة الطرف أو الأطراف الآخرين ، ويمكن أن نشير

الى نمطين رئيسيين فى هذا الصدد، الأول وهى الحالات التى تستهدف الاستقلال التام عن الدول الأم مثل حالة كشمير والشيخ ولقلمور الشرقى بآندونيسيا والنمط الثانى وهى الحالات التى تستهدف الحصول على حكم ذاتى فى اطار الدولة القائمة مثل حالة الصراع الكردى - العراقى وحالة الصراع العراقى الدينى بين التبت والصين والصراع فى الفلبين.

٢ - الاضطرابات السياسية العرقية / الطائفية فى اطار الدولة الواحدة :

شهدت قارة آسيا ظاهرة الصراع العراقى / الطائفى فيما بين الاقليات وبعضها ، أو فيما بين أقلية عرقية والأغلبية المهيمنة داخل الدولة الواحدة ، وعادة ما سعت الاقليات العرقية الى استخدام العنف كوسيلة للاحتجاج ورد المظالم، أو للضغط على السلطات القائمة بهدف إعادة النظر فى سياساتها وهذه الحالات ليست لها أهداف انفصالية ، وقد تشهد بعض الحالات تدخل دوليا خارجيا لمنصرة فئة عرقية تجاه الأغلبية المهيمنة أو الفئات الأخرى الموجودة فى اطار الدولة ، بعض هذه الحالات شهد خطوات فى اتجاه الحرب الأهلية ، والبعض الآخر أدى الى حالة من القوضى سواء فى عموم البلد أو فى مناطق معينة ، ومن أهم هذه الحالات حالة ماليزيا التى شهدت طوال عام ١٩٩٥ عدة اضطرابات عرقية وحالة الصراع الطائفى فى البحرين والهند.

٣ - الصراع على السلطة :

ومن أهم الحالات التى توضح ذلك .

أ - الحالة الطاجيكية : حيث شهدت فى السنوات الأخيرة صراعا عنيفا على السلطة بين تحالف القوى الديمقراطية والإسلامية من ناحية ، والشيوعيين من ناحية أخرى ، وتتكون المعارضة أسلما من الحزب الديمقراطى وحزب النهضة الاسلامى ويبلغ سكان طاجيكستان ٧ ملايين نسمة منهم ٦٢,٣٪ طاجيك و ٢٣,٥٪ أوزبك و ٧,٦٪ روس و ١٪ أوكران ، وقد بدأ الصراع منذ فبراير ١٩٩٠ واستمر حتى نهاية ١٩٩٥ وتخللته مختلف صور العنف السياسى من مظاهرات وأعمال احتجاج علاوة على أعمال الاغتيال السياسى كاعتقال الزعيم المعارض نور اليكوف وتشير التقديرات الى أنه نتج عن أعمال العنف مصرع

١١٥٠ قتيل وأكثر من ٦٠٠ ألف لاجئ مشتتين داخل البلاد وأكثر من ٢٥٠ ألف لاجئ في شمال أفغانستان .

ب - حالة أفغانستان : وتعتبر هذه الحالة بوضوح عن نتائج للتآحر الداخلي بين أبناء الدولة للوحدة والانقسام السيلسي والعرقى فى آن واحد والفتنات الحد الأدنى من الرؤية للوحدة لاعادة تعمير البلاد بعدما لحقها من دمار طوال الفترة التى تواجدت فيها القوات السوفيتية ١٩٧٩-١٩٨٨ . وعلى خلاف اعتبارات المنطق قامت الفصائل التى تولت محاربة القوات السوفيتية بدعم من الولايات المتحدة وباكستان ، بالقتال فيما بينها من أجل الامتخاوذ على السلطة وإقصاء الأطراف الأخرى وتشير خريطة أفغانستان طوال السنوات الست الماضية التالية للانسحاب السوفيتى الى وجود تداخل كبير بين الفصائل المتحاربة وبين العرقيات التى تتكون منها دولة أفغانستان ، كالأبشتون والطاجيك والأوزبك والانتماءات المناطقية والمذاهب الدينية .

٤ - العنف السيلسى بين الحكومة والمعارضة السيلسية :

شهدت قارة آسيا هذه الحالة من حالات الصراع السيلسى فيما بين الحكومات والمعارضة السيلسية وشهدت العديد من الدول الآسيوية هذه الظاهرة مثل الهند ، لندونيسيا ، جمهوريات وسط آسيا الست ، ومنغوليا ، وكوريا الجنوبية وبنجلاديش والصين مو العراق ، والقبليين وباكستان وغيرها من الدول وتستخدم هذه المعارضة السيلسية عدة أساليب من العنف المسلح وكذلك المظاهرات والاحتجاجات كوسيلة للتعبير بها عن رؤيتها وأهدافها السيلسية وتنمحو أهداف المعارضة السيلسية فى الرغبة فى التحول الديمقراطي والمشاركة السيلسية ولشراف المعارضة على السلطة أو بهدف حقوق الانسان .

ومن أهم الدول التى تشهد معارضة سيلسية تستخدم مختلف صور أعمال العنف الفلبين وايران وكوريا الجنوبية وبنجلاديش .

ثالثا : الإرهاب فى أفريقيا :

تتفرد أفريقيا بعدة خصائص سمات لظاهرة العنف بأبعادها ، والتى نعم القارة بأكملها فى صور مستويات متعددة ، ويرجع ذلك الى التركيب التاريخى والاقتصادية والاجتماعية

للقارة ودور الاستعمار الذى وضع حدودا للدول مما أدى الى تقسيمها عرقيا وطائفيا وقبليا فكانت الصراعات الداخلية والحروب الأهلية والفتنات الانفصالية ، هذا فضلا عن وجود النظم القبلية العسكرية الحاكمة فى معظم دول القارة والذى أدى الى معضلة الاختيار بين المدنيين والعسكريين فى الحكم فالحكومة المدنية أثبتت ضعفا شديدا فى بعض الدول مما أدى الى نشوب الفوضى مثلما حدث فى نيجيريا والسودان بينما الحكومة العسكرية أيضا أثبتت ميلها الشديد الى السيطرة على المجتمع، وبالتالي انفجار غضب الأقلية العرقية والقبلية ، ثم كانت معضلة التحول الديمقراطى والنظام الحزبى مع عدم وجود المناخ والبيئة المناسبة لاستيعابها فأدى التعدد الحزبى الى انتعاش النزعات العرقية والدينية فعمت الفوضى ، بينما أدى الحزب الواحد الى الدكتاتورية وقمع المشاعر العرقية ومن ثم انفجارها ، ولقد أدى تعدد الجماعات العرقية فى أوغندا وأثيوبيا الى الحروب ، بينما كانت الصومال ضحية التدرج العرقية كما تعاني الدول ذات الثنائية العرقية مثل بوروندى والسودان من أزمات ومشاكل وحروب أهلية، كل هذه العوامل بالإضافة الى تنامي حركة الركوند والكساد الاقتصادى الدولى قادت الى أن تصل بعض الدول فى القارة الى حالة من الجفاف والفقر والمجاعة. لذلك فقد تعددت أشكال العنف الداخلى مثل الحروب الأهلية فى دول مثل جيبوتى وأثيوبيا وأنجولا وليبيريا وموزمبيق والصومال وتشاد وحروب الأقليات العرقية فى أوغندا ومالى وبوروندى وموريتانيا والسنغال وروندا وبوروندى وكانت فى السابق جنوب أفريقيا ، ثم أثار التحول الديمقراطى وما أدى اليه من أحداث العنف فى دول مثل موزمبيق والجزائر وجنوب أفريقيا حاليا، والآثار الناجمة عن سطوة الحكم العسكرى فى دولة مثل نيجيريا بينما تظل بعض ظواهر العنف الأخرى الناتجة عن اشتباكات الحدود بين النيجر ومالى، وأوغندا والسودان ثم محاولات الاستقلال وتقرير المصير فى السنغال فى إقليم كاسا مانسى والصحراء الغربية وقوات المقاومة فى غار شمال جيبوتى لم تخدم بعد دليلا على فشل منظمات القارة والياتها فى تسوية المشكلات السياسية والاجتماعية والعرقية .

ومن أبرز نتائج العنف فى أفريقيا وجود أكثر من ٢٢ مليون لاجئ يمثلون ٤٠٪ من عدد اللاجئين فى العالم ١٥ مليون مشرد بلامأوى داخل بلادهم هذا فضلا عن الخسائر البشرية والمادية وأعمال القتل الجماعى .

١ - ظاهرة الحروب الأهلية :

وفى محاولة رصد أهم الحروب الأهلية التى استمرت عام ١٩٩٥ فى قارة أفريقيا نحد الصومال،ليبيريا،جيبوتى وموزمبيق مع تفاوت كثافة العنف ونتائجها فى كل منها والتي ما زالت تعاني من صراعاتها منذ بداية التسعينات حتى الآن .

٢ - عمليات القتل الجماعى العرقية :

شهدت القارة عمليات قتل وإبادة جماعية نتيجة الصراعات العرقية والقبلية خاصة بين قبيلتى التوتسى والهوتو كما فى بوروندى ورواندا، وزائير عام ١٩٩٦ حيث يرجع أصل هذه المشكلة الى الاستعمار ، فقد ساند المستعمرون أبناء التوتسى (الاقلية) وقدموا إليهم المنح الدراسية فى أوروبا وفتحوا لهم المدارس ولولهم المناصب العليا فجعلوا منهم طبقة مثقفة وذات كوادى مؤهلة تتعاون معهم على كبت واخضاع بقية الشعب وهم الهوتو (الأغلبية) وبمرور الوقت تحول التوتسى الى طبقة من المتعلمين تدير شئون البلاد بينما بقى الهوتو فى حالة من التخلف التعليمى ، ونظرا لأن بوروندى تعتبر امتدادا عرقيا لدولة رواندا المجاورة لها لذا فان هناك تطابقا بين الدولتين سواء من ناحية شكل البنية الاجتماعية أو التركيبية السياسية فى كل منهما اذ أن الرئيس دائما من الهوتو بينما رئيس الوزراء من التوتسى فضلا عن سيطرة التوتسى على المؤسسة العسكرية فى كلا البلدين كما نجد التطابق أيضا فى التركيبية العرقية حيث الجبهة الوطنية الرواندية تمثل التوتسى فى رواندا بينما يمثل حزب الاتحاد من أجل التقدم الوطنى التوتسى فى بوروندى لكل ذلك تشابهت أيضا أحداث العنف والقتل الجماعى فى كلا البلدين .

٣ - النزاعات الطائفية / العرقية :

يبرز موضوع جنوب السودان كأحد مظاهر النزاعات الانفصالية الطائفية المستمرة خلال عام ١٩٩٥ فى القارة الأفريقية والتي بدأت منذ عام ١٩٨٣ وقد وصل حجم الخسائر فى الحرب الأهلية الى ١.٣ مليون قتيل ، فضلا عن وجود ١٨٠ الف لاجئ فى أوغندا وحوالى ١٠٠ الف فى كينيا و٤٥ الف لدى أثيوبيا كما يوجد أكثر من ٣ مليون مشرد بدون مأوى داخل البلاد ويتعرضون لانتهاك حقوق الإنسان من جانب الحكومة السودانية .

وخلال شهر يونيو ١٩٩٥ قامت الشرطة السودانية باعتقال ٨١ من القيادات الاقليمية لطائفة الانصار بزعماء المهدي في مدن القضايف ومدني وعطبرة والدامر في محاولات لاحتواء تدهور الموقف الأمني والاستقرار في السودان إلا أنه خلال شهر يوليو تظاهر أكثر من ألف طالب من طلاب جامعة كسلا السودانية وتم اعتقال ١١٥ طالب كما شهدت العاصمة السودانية خلال سبتمبر ١٩٩٥ مظاهرات عنيفة شارك فيها عدة آلاف من طلاب جامعة الخرطوم احتجاجا على سياسة الحكومة السودانية ومطالبة بإسقاط الحكم العسكري ، ولقد قامت قوات الأمن السودانية بإطلاق النار على المتظاهرين مما أدى الى قتل أربعين طالبا واصابة أكثر من ٤٩ آخرين .

٤ - تبعات التحول الديمقراطي :

شهدت القارة الأفريقية خلال الفترة القصيرة الماضية تطورات متفاوتة في مجال التحول الديمقراطي حيث استكملت الانتخابات الرئاسية والبرلمانية بصورة طيبة في موزمبيق وتم التحول التاريخي في جنوب أفريقيا وتولى نلسون مانديلا الحكم بها من خلال انتخابات حرة لكن الانتخابات الرئاسية قد انتهت بصورة مأساوية في كل من أنجولا ونيجيريا ، ورغم وجود توجه عام في دول القارة الأفريقية نحو المزيد من الديمقراطية إلا أن الاشكاليات الرئيسية الماثلة أمام هذا التوجه تتمثل في عيوب التقاليد السياسية الدافعة في هذا الاتجاه علاوة على فترات الحكم الديكتاتوري أرسيت قواعد راسخة للسلط والاستبداد والفساد في العديد من الدول الأفريقية لذلك استمرت عمليات الإرهاب في الجزائر حتى الآن منذ إلغاء الانتخابات البرلمانية عام ١٩٩٠ ومما بسّط في تقايم عمليات الإرهاب والعنف والأزمة الاقتصادية الطاحنة في الجزائر مع تصاعد الحركة الإسلامية .

رابعا: الإرهاب في أمريكا اللاتينية :

في سياق السمة الكوبية لطاهرة الإرهاب يجب عدم تجاهل وباء جرائم العنف المتكثف في مختلف بلدان قارة أمريكا اللاتينية والذي يمثل أحد أهم سماتها وصفاتها ويتسبب في مسببات شيوع ظاهرة الجريمة بتفريعاتها من اعتيال سياسي لرموز مرموقة واعتقالات وحطف بهدف الحصول على فدية ، وقتل وتهديدات بالقتل لسياسيين وقضاة وقادة نقابيين ومذنبين وانتشار عمليات السطو المسلح وغيرها من صنوف تعبيرات العنف ، والعنف

وثيق الصلة بتداعيات التكوين التاريخي للقارة حيث التراث الاستعماري ومقاومته ومطغيان الدكتاتوريات العسكرية وتجاوزاتها ، وانتهاكاتها لحقوق الانسان وتغيب الديمقراطية وتقش الحروب الاهلية الدامية واحتدام التنافس الايديولوجي في مرحلة الحرب الباردة .

وتتلوح في القارة اعمال عنف الجماعات المسلحة المنظمة سواء المرتبطة بعملية تجارة المخدرات او ذات الطابع الايديولوجي من جانب ثوار يساريين او من يمين متطرف او بهما معا، والعنف المضاد الذي تمارسه الدولة لقمع تصاعد العنف السياسى وغيره من أنواع العنف من خلال أدواتها الأمنية المتعددة .
وفيما يلي استعراض لظاهرة العنف في امريكا اللاتينية :

١ - العنف المصاحب لتجارة المخدرات

تمثل تجارة المخدرات سببا رئيسيا لشيوع العنف في القارة ، حيث تتداخل فيها الاعتبارات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتضرب هذه التجارة بحذور عميقة في البنية الاقتصادية لعديد من بلدان القارة فهناك مئات الالاف من الاسر تستفيد من زراعة نبات الكوكا - المادة الخام للكوكايين - الذى يفوق دخله بكثير زراعة اى محاصيل اخرى ففي بيرو يقوم ٢٠٠ الف مزارع بتخصيص ٢٥٠ الف هكتار من الاراضى فى وادى هر هولاجا الأعلى. والذى يعتبر عاصمة الكوكايين فى العالم ، وتنتج وحدها ٦٠٪ من الإنتاج العالمى لنبات الكوكا ويقل الرافق قليلا فى بوليفيا وكولومبيا والبرازيل ، أى ان هناك اكثر من مليون شخص من بينهم فلاحون ووسطاء وبائعون يعيشون من الهبات التى يغدقها عليهم تجار المخدرات وتتميز كولومبيا بكونها مركز تجميع وإعداد . إذ يهوى المهربون نقل المخدرات الخام من مختلف مواقع الزراعة فى القارة الى شمالى كولومبيا حيث يتم اعداد الشحن الى الولايات المتحدة ولورب ومناطق أخرى . وتعد كولومبيا المصدر الرئيسى لأكثر من ٨٠٪ من المخدرات لكندا على سبيل المثال .

٢ - الحروب الأهلية الدموية

تسببت الحروب الأهلية الدموية الضروس التى شهدتها العديد من بلدان القارة بفعل تأثيرات مرحلة الحرب الباردة وتزايد الشعور بالعداء للامبريالية الأمريكية وتأثيرات للنموذج الكوبى ، فى شيوع ظاهرة العنف من جانب جماعات يسارية والعنف المصدا

من جانب الدولة. ففي كولومبيا تعمل منظمة " القوات المسلحة الثورية الكولومبية " التي تأسست عام ١٩٤٩ ، و" جيش التحرير الوطني " الذى تأسس عام ١٩٦٠ وانفرد بتخصمه فى مجال تفجير أنابيب النفط والترويج لثورة على النمط الكوبى ، وتعد منطقة " كازا فيردى " جنوب العاصمة بوجوتا ، المعقل الرئيسى للمنظمات اليسارية ، التي نجحت فى بعض فترات الحرب أن تشكل " حكومة أمر واقع " فى كولومبيا .

وفى بيرو ، نشرت حركة " نوار للدرب المضئ " الماوية والتي تأسست عام ١٩٧٠ الرعب والفوضى والعنف واستهدفت تحويل بيرو الى دولة شيوعية .

٣ - العنف الممتد

على ضوء ما تقدم يتبين أن العنف ظاهرة متأصلة فى كثير من نماذج القارة ، بيد أن التطورات التي أدت الى انهيار الاتحاد السوفيتى وتفكك المنظومة الاشتراكية وانتهاء مرحلة الحرب الباردة ، والأمم والتوافق الأمريكى - السوفيتى على تسوية المنازعات الإقليمية وعدم تصعيدها انعكس سلبا على تدفق العون والمساعدات الى الحركات اليسارية وعلى هدفها الاستراتيجى فى إقامة دولة الفلاحين والعمال وبالتالي على موازين القوى فى الحروب الأهلية المسلحة الدائرة فى القارة ، وتماشيا مع هذه المستجدات برز الاتجاه نحو التسوية والذى يعنى ضمينا تولى المنظمات اليسارية الرئيسية عن مفهوم الكفاح المسلح وتسريح وحل قواتها العسكرية وفق ضمانات أمنية وسياسية واقتصادية محددة .

٤ - غف الجماعات المهمشة اجتماعيا واقتصاديا :

من الاسباب المفجرة للعنف والصراعات الدموية تزايد الكراهية العرقية والطبقية وشعور فئات اجتماعية بالجاهل والاهمال والاستبعاد من عملية التحديث والتنمية ، ومن ثم تبرر الجماعات الهامشية التي تقع فى قاع المجتمع ، وتسود التراكبات والاختلالات الاجتماعية والتفاوت الثقافي والحضارى الى تفجير صراعات دموية تعبيرا عن الاحتجاج الواقع الاجتماعى المتردى ، وتقدم المكميك نموذجا لمسألة الهنود - سكان القارة الأصليين - والذين ينتشرون فى جميع دولها شمالا وجنوبا ، ويعانون بدرجات متفاوتة

من شتى أنواع القمع وبصفة خاصة ، تعاني المكسيك من انقسام فاضح فى بنيتها الاجتماعية بين مجتمعين مختلفين احدهما يتمثل فى مجتمع النخبة السياسية والاقتصادية والعسكرية والذي يتحكم فى ٥٤٪ من اقتصاديات البلاد ومجتمع الفلاحين المعدومين والهنود الحمر وهم أكثر الفئات تخلفا نتيجة تزايد الفوارق الطبقيّة الهائلة ويتركز الهنود الذين يشكلون ٢٩٪ من مجموع السكان فى جنوب المكسيك ، وبخاصة فى اقليم شيباس الذى تخرج من ٧٠٪ من الطاقة الكهربائية ، ويتميز بخصوبة أراضيه وتتوافر فيه ثروة نتروالية ضخمة ، بيد أن سكانه لا يحصلون على أى قدر من تلك الثروات ، وليست هناك أية قوانين تحمي حقوقهم من استغلال ملاك الأراضي(٦) .



معالجة المصابين نتيجة الفلارات السامة في اليابان

مصادر الفصل السابع

- ١ - التقرير الاستراتيجي العربي لعام ١٩٩٥ ، العنف السياسي ، مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية ، القاهرة ، ١٩٩٦ ص ٤٠٣-٤٠٤ .
- ٢ - أحمد ابراهيم محمود ، الأبعاد التكنولوجية للإرهاب ، السياسة الدولية ، القاهرة ، العدد ١٢٣ ، يوليو ١٩٩٣ ، ص ٨٣-٨٧ .
- ٣ - لواء دكتور / احمد ضياء الدين ، ادارة الأزمات الأمنية ، المؤتمر السنوى الأول لادارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦ ، ص ٢٣-٢٨ .
- ٤ - التقرير الاستراتيجي العربي ، مرجع سابق ص ٤٠٥-٤١٠ .
- ٥ - أيمن السيد عبد الوهاب ، حركات الاسلام السياسي ، ونمط جديد فى التفاعلات العربية ، السياسة الدولية ، القاهرة ، العدد ١١٣ يوليو ١٩٩٣ ، ص ٩٣-٩٦ .
- ٦ - التقرير الاستراتيجي العربي ، مرجع سابق ، ص ١٧١-٢٠٧ .





المؤلف في سطور

الأستاذ الدكتور / السيد عليوه

يعمل أستاذاً للعلوم السياسية ورئيساً لقسم العلوم السياسية بكلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان بالقاهرة وعمل قبل ذلك خبيراً في مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية ، ونائباً لمدير قسم الأبحاث في البنك الأهلي المصري .

وتدور معظم خبراته في مجالات إدارة الأزمات ومهارات التفاوض والتحليل السياسي ، ولقد عمل بالتدريس في بعض الدول العربية كاليمن وليبيا والسعودية ، وشارك في العديد من الحلقات الدراسية وورش العمل الدولية في الهند وإيطاليا وتجتلترا وألمانيا وشارك في المؤتمر الاقتصادي ١٩٩٥ بالأردن ، ومؤتمر القاهرة الاقتصادي ١٩٩٦ .

صدر له عشرة كتب منها " مهارات التفاوض " الذي أصدرته حديثاً المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، وكتاب " استراتيجية الإعلام العربي " ١٩٩٠ ، ويصدر حالياً سلسلة " دليل صنع القرار " وظهر منها حتى الآن " دليل المدير العربي إلى صنع القرار " وهذا الكتاب وآخر عن التفاوض تحت الطبع ، وهذه السلسلة يصدرها مركز القرار للاستشارات والذي يرأسه .

يكتب بانتظام في صحيفة الأهرام ويكلي والأهرام إبدو والأهرام الاقتصادي وصحف عربية أخرى .

وقد نال جميع درجاته العلمية (البكالوريوس والماجستير والدكتوراه) من جامعة القاهرة .

يطلب من مركز القرار للاستشارات

٢٥ ش خضر التولي م- نصر القاهرة

تليفاكس ٢٦٣٩٦٥٣ / ٢٦٣٧٥٨٧